



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Psicologia**  
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**



**ANA CAROLINA DE AGUIAR RODRIGUES**

## **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?**

Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização

Salvador  
2011

ANA CAROLINA DE AGUIAR RODRIGUES

# **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?**

Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos

Salvador  
2011

Autorizo a divulgação ou reprodução total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

---

R696 Rodrigues, Ana Carolina de Aguiar  
Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização / Ana Carolina de Aguiar Rodrigues - Salvador, 2011. 197 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.  
Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, 2011.

1. Psicologia do trabalho. 2. Psicologia social. 3. Organizações. 4. Psicometria.  
I. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. II. Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia. III. Título.

CDD – 158.7

---

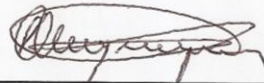
Nome: Rodrigues, Ana Carolina de Aguiar

Título: Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Psicologia.

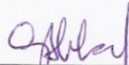
Tese defendida e aprovada em 20 de dezembro de 2011.

Banca Examinadora:




---

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Universidade de São Paulo - USP



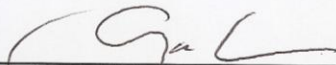
---

Prof.ª Dr.ª Gardênia da Silva Abbad  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM



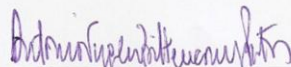
---

Prof.ª Dr.ª Janice Janissek de Souza  
Universidade Federal da Bahia - UFBA



---

Prof.ª Dr.ª Sônia Maria Guedes Gondim  
Universidade Federal da Bahia - UFBA



---

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

*À minha família, minha serena trincheira, foco  
maior do meu comprometimento*

## AGRADECIMENTOS

Há muito tempo que eu saí de casa/Há muito tempo que eu caí na estrada/Há muito tempo que eu estou na vida/Foi assim que eu quis, e assim eu sou feliz

Principalmente por poder voltar/A todos os lugares onde já cheguei/Pois lá deixei um prato de comida/Um abraço amigo, um canto prá dormir e sonhar

E aprendi que se depende sempre/De tanta, muita, diferente gente/Toda pessoa sempre é as marcas/Das lições diárias de outras tantas pessoas

E é tão bonito quando a gente entende/Que a gente é tanta gente onde quer que a gente vá/E é tão bonito quando a gente sente/Que nunca está sozinho por mais que pense estar

É tão bonito quando a gente pisa firme/Nessas linhas que estão nas palmas de nossas mãos/É tão bonito quando a gente vai à vida/Nos caminhos onde bate bem mais forte o coração

(Gonzaguinha – Caminhos do Coração)

Esta tese é fruto de um trabalho que comecei há quase dez anos, quando iniciei o contato com a pesquisa científica. É um indicador do amadurecimento que pude alcançar até aqui, é um divisor de águas na minha inserção acadêmica. Mais do que isso, é o resultado de grande dedicação e esforço, individuais e coletivos.

Desde cedo, “aprendi que se depende sempre de tanta, muita, diferente gente”. Ter tido a oportunidade de contar com tantas pessoas, com tantas contribuições, foi algo valioso e essencial para este trabalho aqui apresentado. Por isso, agradeço a todos que, de alguma forma, estiveram presentes nesse caminho.

### *Pelas “marcas das lições diárias”*

Agradeço ao meu querido e sempre orientador Antônio Virgílio Bastos, que me adotou ainda na iniciação científica e me educou pela presença e referência. Agradeço pelas lições de pesquisa, de ética e de humanidade. Agradeço por ter permitido que, desde cedo, eu tivesse um modelo a seguir, sem me dispensar do exercício da liberdade e da autonomia. Agradeço pelas lições, preocupações e cuidados que são, para mim, símbolos de paternidade.

Agradeço à querida professora Sônia Gondim, pela disponibilidade, pelo carinho e pelo esmero que marcaram um novo e importante aprendizado para mim, complementar à minha formação e fundamental para os resultados alcançados. Agradeço, especialmente, à coorientação no quarto estudo desta tese.

Agradeço à Universidade Federal da Bahia, que me graduou, tornou-me mestre, professora e doutora. A UFBA, bem representada em minha trajetória pelo Instituto de Psicologia, pelo ISP e pelo POSPSI, será sempre um ponto de encontro, uma fonte incalculável de aprendizado inter e transdisciplinar. Será sempre o espaço onde encontrei excelentes professores e colegas, onde tracei minhas primeiras relações acadêmicas/profissionais, e onde construí grandes amizades.

***Pelo “prato de comida”***

Agradeço a todos os membros, em todos os tempos, do grupo de pesquisa “Indivíduo, Organizações e Trabalho”, coordenado pelo Prof. Antonio Virgílio Bastos na UFBA. O grupo me nutriu de experiência e recursos necessários para o meu desenvolvimento acadêmico. Mais do que isso, constituiu um ambiente de aprendizagem e colaboração, e sediou o desenvolvimento do projeto maior em que se insere esta tese. Agradeço, portanto, ao grupo de pesquisa, por ter alimentado este trabalho com discussões, com atividades coletivas e, principalmente, com a força-tarefa na coleta e na digitação dos dados.

Agradeço aos membros das bancas de qualificação e defesa, os professores Gardênia Abbad, Jairo Borges-Andrade, Janice Janissek, Lindolfo Albuquerque e Sônia Gondim. Com requinte e exatidão, avaliaram o vigor do trabalho, promoveram boas reflexões e indicaram novas fontes de alimento, para a presente tese e para estudos futuros.

Agradeço à CAPES (Reuni) pelo apoio financeiro.

***Pelo “abraço amigo”***

Agradeço a tantos amigos que encontrei em minha vida e que, de alguma forma, abraçaram comigo o meu trabalho, apoiando-me nas minhas escolhas, nas minhas dúvidas e mesmo nas ausências.

Agradeço ao Quinteto + 1 pela cumplicidade, pela presença e pela audição ao vivo ou entre linhas. À família Cytrus, agradeço pela habilidade de me fazer esquecer dos prazos e dos trabalhos e de me fazer rir à toa. Além do suporte emocional, ofereceram suporte técnico 24h, de primeira linha, bastante utilizado em momentos cruciais.

Agradeço a Liana, a Paula e a Pilar pela valiosa e indispensável ajuda nos momentos finais. A Paula, agradeço também pela companhia nessa intensa e quase inesperada jornada, desde os primeiros estudos para a seleção do mestrado, que ainda rendem bons frutos. A Carol Aguiar, a Daniela, a Eliana e a Fabíola, agradeço pela disponibilidade e por poder contar.

***Pelo encontro com “tanta gente, onde quer que a gente vá”***

Agradeço a tanta gente, por toda a parte, que disponibilizou um tempo precioso para responder à pesquisa ou para participar das entrevistas.

Agradeço ao grupo de pesquisa “Gestão Estratégica de Pessoas”, coordenado pelo Prof. Lindolfo Albuquerque na USP, que me acolheu desde o meu primeiro momento em São Paulo. A Lindolfo, agradeço pela disponibilidade, atenção e cuidado que superaram todas as minhas expectativas. A Nildes Leite, agradeço pela amizade e pelo zelo maternal que me dedicou desde o princípio. Agradeço por ter sido uma ponte entre a minha querida terra e o outro mundo que descobri aqui.

Agradeço aos colegas, alunos e amigos que encontrei na Universidade Nove de Julho; ao Grupo PET, por ter transformado colegas queridos em bons amigos, que ofereceram ajuda inumerável na extensa coleta dos dados; aos alunos do PET e de IC, sobretudo a Ricardo Sakamoto, pelo comprometimento com os projetos de iniciação científica que derivaram do meu projeto de tese. Agradeço, especialmente, àqueles que me mostraram que nunca se “está

sozinho, por mais que pense estar”: Emerson Maccari, Leonel Rodrigues e Nildes Leite, pelas novas perspectivas e pelo suporte necessário ao término antecipado deste trabalho.

***“Por poder voltar a todos os lugares onde já cheguei”***

À Bahia, mãe adotiva e gentil, agradeço por me aceitar sempre de volta, e por guardar boas lembranças, pessoas grandiosas e lugares especiais.

Agradeço ao Santo Grão, da Livraria da Vila (Madalena), por ter sido o meu refúgio sempre que precisei de mais tranquilidade, mais natureza e mais inspiração. Agradeço a Jose, Joyce, Lili e Jane pela simpatia e pelo comprometimento com os clientes.

***Pelo “canto para dormir e sonhar”***

À minha família, meu porto seguro, meu marido, meus pais, meus irmãos, minha cunhada, agradeço por me reservarem um espaço de aconchego e proteção, especial e permanente.

A meus pais, Frederico e Ana Cecília, devo o conhecimento, o equilíbrio e a segurança para “pisar firme nessas linhas que estão nas palmas das minhas mãos”. A eles dedico eternamente minha imensa gratidão e infinito amor, pois deles é o mérito de quem hoje eu sou. Aos meus irmãos, Guto e Lívia, agradeço por estarem sempre ao meu lado nesse caminho que aprendemos, juntos, a percorrer. A Nanda e a Iuri, que chegaram a nossa família pelos laços de matrimônio, agradeço por terem se juntado à nossa jornada e por terem trazido novos caminhos a seguir. A Sany e a Kneesaa, agradeço pela despreensão com que ensinaram a leveza de viver o presente.

Ao meu marido e companheiro Iuri, ofereço meus agradecimentos especiais. Agradeço pela desmedida importância das pequenas coisas de cada dia. Sua grande ajuda, seu incomensurável apoio e seu cuidado ilimitado estiveram presentes todo o tempo nos detalhes invisíveis, que são somente sentidos por nós dois, na troca e na convivência instaladas debaixo do nosso teto. Agradeço pelo esforço de ter dado o seu melhor sempre que precisei do seu amor e da sua amizade. Agradeço por querer desfrutar comigo o novo momento que se inicia com o término desta tese, e por ser a pessoa que me dá as mãos nos “caminhos onde bate bem mais forte o coração”.



## RESUMO

No estágio atual da agenda de pesquisa sobre vínculos com a organização, esforços têm sido empreendidos para revisar conceitos que, ao longo do tempo, acumularam questões teóricas e empíricas que ameaçam a validade dos resultados encontrados. Dentro dessa tendência mais ampla, estudos têm sido voltados para a revisão do modelo tridimensional do comprometimento proposto por J. Meyer e N. Allen, guiados pelo argumento de que esse modelo reúne mais de um tipo de vínculo. Um dos principais pontos de análise tem sido a pertinência da dimensão de continuação, que apresenta base teórica e comportamento semelhante ao entrincheiramento organizacional. A presente pesquisa buscou percorrer um caminho metodológico que possibilitasse alcançar maiores compreensão, precisão e delimitação desses construtos. Após a revisão e refinamento das medidas do entrincheiramento organizacional e do comprometimento de continuação, foram comparados seus modelos explicativos. Os resultados apontaram para o mesmo padrão de relação quando confrontados os modelos do entrincheiramento e da base de continuação, evidenciando validade convergente. Confirmada a hipótese de que a base de continuação é sobreposta ao entrincheiramento, e de que ambos se distinguem do comprometimento afetivo, foram identificados e discriminados quatro grupos com diferentes níveis de entrincheiramento e comprometimento organizacional: sentinela de oportunidades (níveis medianos dos vínculos), transeunte organizacional (níveis baixos dos vínculos), cidadão livre (alto comprometimento e baixo entrincheiramento) e prisioneiro colaborativo (alto comprometimento e alto entrincheiramento). Desses grupos, foram extraídos casos representativos para uma investigação qualitativa da dinâmica dos vínculos com a organização, com base em narrativas profissionais. Após as análises detalhadas de cada caso, foi elaborado um modelo teórico que reúne variáveis pessoais e organizacionais, além das trajetórias percorridas, que contribuem para a formação das diferentes configurações de vínculo. Conclui-se que o entrincheiramento e o comprometimento são vínculos distintos, que podem ser combinados em diferentes padrões, construídos com base em características pessoais e em experiências vivenciadas na organização. Esses padrões demonstraram a capacidade de ampliar o poder explicativo dos vínculos em comparação ao seu tratamento isolado. Ao término deste estudo, verifica-se o alcance de maior delimitação teórica e empírica do comprometimento e do entrincheiramento. As estratégias metodológicas aqui empregadas poderão ser retomadas e incrementadas em estudos futuros, contribuindo para maiores avanços teóricos e aplicações práticas dos vínculos com a organização.

*Palavras-chave:* entrincheiramento organizacional, comprometimento de continuação, comprometimento afetivo, avaliação psicométrica, análises de narrativas, delimitação conceitual e empírica dos vínculos

## ABSTRACT

On the current agenda of research on organizational attachments, efforts have been made in order to review concepts which have accumulated theoretical and empirical issues, therefore, threatening the validity of the results of several of these studies. Following a broader perspective, other studies have revised the three-dimensional model of commitment proposed by J. Meyer e N. Allen. These other studies have been guided by the argument that this model included more than one type of bond. One of the key issues is the pertinence of the continuance commitment, which is characterized by similar behavior and theoretical basis, if compared to organizational entrenchment. This research intended to follow a methodological pathway which would enable the researcher reach a better understanding, precision and delimitation of these constructs. After reviewing and refining the measures of organizational entrenchment and continuation commitment, their explanatory models were compared. Results indicated the same pattern of relationship between the models of entrenchment and continuance dimension, evincing a convergent validity. Therefore, not only the hypothesis that the continuance dimension overlaps entrenchment was confirmed, but also that both are distinct from affective commitment. Four groups in different levels of entrenchment and organizational commitment were identified and discriminated: sentinel of opportunities (average levels of attachment), organizational passerby (low levels of attachment), free citizen (high level of commitment and low entrenchment) and collaborative prisoner (high level of commitment and high entrenchment). Representative cases were taken from these groups for a qualitative investigation of the dynamics of bonds in the organization, based on the narratives of the professionals. After a detailed analysis of each case, a theoretical model including personal and organizational variables, and also trajectories lived - which have contributed to the formation of different settings of bonds - was elaborated. It was concluded that entrenchment and commitment are distinct bonds, which can be combined in different patterns, built based on personal characteristics and experiences lived in the organization. These patterns demonstrate the ability of this study to increase the explanatory power of bonds, when compared to their isolated treatment. At the end of this study, the significance of a major theoretical and empirical delimitation of commitment and entrenchment was verified. The methodological strategies used here may be incorporated and improved in future studies, contributing to greater theoretical advances and practical applications of attachments in the organization.

*Key words:* organizational entrenchment, continuance commitment, affective commitment, psychometric assessment, narrative analysis, conceptual and empirical delimitation of bonds to organization.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura A1</b> – Mapa do campo pesquisado .....	<b>27</b>
<b>Figura A2</b> – Síntese dos objetivos e estudos propostos.....	<b>38</b>
<b>Figura A3</b> – Modelo teórico da tese .....	<b>39</b>
<b>Figura 1.1</b> – Modelo de entrincheiramento organizacional.....	<b>54</b>
<b>Figura 1.2</b> – Modelo estrutural do entrincheiramento organizacional .....	<b>62</b>
<b>Figura 1.3</b> – Modelos de covariância entre o entrincheiramento, o comprometimento de continuação e o comprometimento afetivo.....	<b>70</b>
<b>Figura 2.1</b> – Esquema de sobreposição entre o entrincheiramento e a base de continuação ..	<b>75</b>
<b>Figura 2.2</b> – Modelos de investigação .....	<b>87</b>
<b>Figura 2.3</b> – Coeficientes padronizados do Modelo 1 .....	<b>96</b>
<b>Figura 2.4</b> - Coeficientes padronizados do Modelo 2.....	<b>97</b>
<b>Figura 3.1</b> – Modelo teórico de variáveis discriminantes e padrões hipotéticos de comprometimento e entrincheiramento .....	<b>105</b>
<b>Figura 3.2</b> – Distribuição dos casos em níveis distintos de entrincheiramento e comprometimento.....	<b>111</b>
<b>Figura 3.3</b> – Distribuição dos centróides dos grupos por funções discriminativas extraídas das medidas dos vínculos.....	<b>115</b>
<b>Figura 3.4</b> – Distribuição dos centróides dos grupos por funções discriminativas .....	<b>120</b>
<b>Figura 3.5</b> – Síntese dos principais características dos grupos identificados .....	<b>124</b>
<b>Figura 4.1</b> – Caracterização dos participantes da entrevista narrativa .....	<b>133</b>
<b>Figura 4.2</b> – Mapa de eventos (Sentinela de oportunidades).....	<b>137</b>
<b>Figura 4.3</b> – Mapa de eventos (transeunte organizacional).....	<b>141</b>
<b>Figura 4.4</b> – Mapa de eventos (cidadão livre) .....	<b>144</b>
<b>Figura 4.5</b> – Mapa de eventos (prisioneiro colaborativo).....	<b>149</b>
<b>Figura 4.6</b> – Esquemas sintetizadores dos eventos narrativos.....	<b>154</b>

<b>Figura 4.7</b> – Modelo teórico de construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização.....	<b>157</b>
<b>Figura 4.8</b> – Modelo teórico aplicado por caso .....	<b>160</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela A1</b> – Caracterização da amostra por variáveis pessoais .....	<b>32</b>
<b>Tabela A2</b> – Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais.....	<b>34</b>
<b>Tabela 1.1</b> – Autovalores empíricos e autovalores randômicos gerados pelo Monte Carlo PCA for <i>Parallel Analysis</i> para a escala de entrincheiramento organizacional .....	<b>57</b>
<b>Tabela 1.2</b> – Itens de entrincheiramento organizacional .....	<b>58</b>
<b>Tabela 1.3</b> – Índices de modificação para o modelo inicial de entrincheiramento (21 itens) .	<b>59</b>
<b>Tabela 1.4</b> – Índices de ajuste dos modelos testados para o entrincheiramento organizacional .....	<b>60</b>
<b>Tabela 1.5</b> – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos testados para o entrincheiramento organizacional.....	<b>61</b>
<b>Tabela 1.6</b> – Autovalores empíricos e autovalores randômicos gerados pelo Monte Carlo PCA for <i>Parallel Analysis</i> para a escala do comprometimento de continuação .....	<b>64</b>
<b>Tabela 1.7</b> – Itens do comprometimento de continuação e suas cargas fatoriais .....	<b>65</b>
<b>Tabela 1.8</b> – Índices de ajuste dos modelos testados para o comprometimento de continuação .....	<b>65</b>
<b>Tabela 1.9</b> – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos testados para o comprometimento de continuação.....	<b>66</b>
<b>Tabela 1.10</b> – Autovalores empíricos e autovalores randômicos gerados pelo Monte Carlo PCA for <i>Parallel Analysis</i> para as escalas avaliadas.....	<b>67</b>
<b>Tabela 1.11</b> – Análise fatorial exploratória dos itens de entrincheiramento, comprometimento afetivo e de continuação. ....	<b>68</b>
<b>Tabela 1.12</b> – Índices de ajuste dos modelos de covariância testados .....	<b>69</b>
<b>Tabela 2.1</b> – Médias, desvios-padrões e correlações entre as variáveis investigada.....	<b>93</b>
<b>Tabela 2.2</b> – Índices de ajuste dos modelos de mensuração.....	<b>94</b>
Tabela 2.3 – Índices de ajuste dos modelos testados.....	<b>94</b>
<b>Tabela 2.4</b> – Índices de modificação do Modelo 1 .....	<b>95</b>

<b>Tabela 3.1</b> – Características dos clusters identificados pelo método hierárquico .....	<b>112</b>
<b>Tabela 3.2</b> – Características dos clusters identificados pelo método não hierárquico.....	<b>113</b>
<b>Tabela 3.3</b> – Resultados da análise discriminante para as medidas dos vínculos investigados .....	<b>114</b>
<b>Tabela 3.4</b> – Classificação dos casos com base nas funções discriminantes.....	<b>115</b>
<b>Tabela 3.5</b> – Comparação de médias de variáveis por grupo .....	<b>116</b>
<b>Tabela 3.6</b> – Composição dos grupos segundo características de seus membros .....	<b>117</b>
<b>Tabela 3.7</b> – Correlações entre os preditores e as funções canônicas que discriminam os padrões de vínculos identificados.....	<b>119</b>
<b>Tabela 3.8</b> – Classificação dos casos selecionados para a análise discriminante por grupos	<b>122</b>
<b>Tabela 3.9</b> – Classificação dos novos casos por grupos .....	<b>122</b>

## SUMÁRIO

### MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

<b>I- CONFIGURAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA E INSERÇÃO DESTE TRABALHO.....</b>	<b>19</b>
1.1 Fronteiras conceituais entre comprometimento e entrincheiramento organizacional ....	19
1.2 O que as pesquisas negligenciam nos estudos dos vínculos com a organização: o papel do contexto .....	24
<b>II- PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>26</b>

### ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

<b>I- OBJETIVOS.....</b>	<b>30</b>
Objetivo Geral: .....	30
Objetivos específicos.....	30
<b>II- DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
A. Estudo I.....	31
B. Estudo II.....	35
C. Síntese dos estudos e objetivos .....	38
<b>III- MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES.....</b>	<b>39</b>
<b>IV- RESUMOS DOS ESTUDOS.....</b>	<b>41</b>

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

<b>ARTIGO 1 - ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO: REFINAMENTO DAS MEDIDAS E NOVOS INDÍCIOS DE SOBREPOSIÇÃO .....</b>	<b>46</b>
1.1. O vínculo instrumental: comprometimento ou entrincheiramento?.....	46
1.2. Limitação de alternativas: dimensão constitutiva ou antecedente do vínculo instrumental? .....	50
1.3. Método.....	54
1.4. Resultados e Discussões .....	56
1.5. Considerações Finais .....	72
<b>ARTIGO 2 - ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO: UM ESTUDO DE VALIDAÇÃO CONVERGENTE E DISCRIMINANTE DAS MEDIDAS .....</b>	<b>73</b>
2.1. Introdução.....	73
2.2. Variáveis do modelo e desenvolvimento das hipóteses.....	80
2.3. Modelos de investigação e hipótese geral .....	87
2.4. Método.....	88
2.5. Resultados.....	92
2.6. Discussão .....	98
2.7. Conclusões.....	101
<b>ARTIGO 3 - PADRÕES DE VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO: COMBINANDO DIFERENTES NÍVEIS DE ENTRINCHEIRAMENTO E COMPROMETIMENTO .....</b>	<b>102</b>

3.1. Introdução.....	102
3.2. Método.....	106
3.3. Resultados e Discussão.....	110
3.4. Considerações finais.....	125
<b>ARTIGO 4 - COMO SE CONSTROEM E SE DESENVOLVEM O ENTRINCHEIRAMENTO E O COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO: ANÁLISE QUALITATIVA DE DIFERENTES TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS .....</b>	
<b>4.1. Introdução.....</b>	<b>127</b>
<b>4.2. Construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização.....</b>	<b>128</b>
<b>4.3. Método.....</b>	<b>131</b>
<b>4.4. Resultados e Discussão.....</b>	<b>136</b>
<b>4.5. Considerações Finais .....</b>	<b>161</b>
 <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	
<b>I- INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS .....</b>	<b>165</b>
<b>II- LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO: REFLEXÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA DE PESQUISA.....</b>	<b>170</b>
 <b>REFERÊNCIAS E ANEXOS</b>	
<b>I- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>176</b>
<b>II- ANEXOS .....</b>	<b>188</b>



## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, especialmente a partir dos anos de 1990, a pesquisa sobre vínculos com a organização privilegiou o estudo do comprometimento organizacional em detrimento de outros vínculos considerados menos estáveis (Bastos, 1993). O interesse em ampliar o alcance do conceito, em compreender suas relações com antecedentes e consequentes, e em investigar seus diferentes focos, impulsionou os trabalhos relacionados ao tema.

Não obstante o volume de estudos tenha favorecido o desenvolvimento da área, a falta de cuidado e de sistematização levou a um alargamento excessivo do conceito de comprometimento, causando imprecisão e sobreposição de vínculos (Bastos, 1998; Mowday, 1998; Osigweh, 1989). A produção de conhecimento sobre o comprometimento alcançou tamanha vastidão que o conceito tem sido utilizado como rótulo para diferentes tipos e naturezas de vínculo, o que causa imprecisão e dificuldades de aplicação (Klein, Molloy e Cooper, 2009).

Estudos recentes têm buscado complementar a tradição de trabalhos que criticam a confusão conceitual da área, trazendo questionamentos e propondo possíveis soluções (Rodrigues & Bastos, 2010; Silva & Bastos, 2010; Solinger et al., 2008). Dentre as alternativas de delimitação do construto de comprometimento, está a revisão do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), que buscaram reunir no mesmo conceito as dimensões afetiva (identificação e compartilhamento dos valores organizacionais pelo indivíduo), normativa (sentimento de obrigação e internalização das normas) e de continuação (necessidade de permanecer na organização devido aos retornos materiais e aos custos associados à saída). Dentre os principais problemas do modelo, estão a sobreposição da base afetiva com a normativa e as inconsistências empíricas da base de continuação, que apresenta relações positivas com variáveis indesejáveis e negativas com variáveis desejáveis (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Rodrigues & Bastos, 2010).

Nesse caminho, os estudos conduzidos por Rodrigues e Bastos (2011a, 2011b) fornecem indícios da impertinência da base de continuação no conceito de comprometimento organizacional e propõem que seja considerada um vínculo distinto do comprometimento. Como solução possível, os autores partem dos estudos de vínculo com a carreira e transpõem para o foco organizacional o conceito de entrincheiramento. Definem-no como a tendência do indivíduo a permanecer devido a investimentos e adaptações do indivíduo para o alcance de

certa posição na organização, aos retornos materiais recebidos e à percepção de alternativas limitadas no mercado de trabalho.

Após a validação de uma medida desse vínculo e a condução de análises fatoriais que apontaram para a possibilidade de sobreposição entre o entrincheiramento e a base de continuação (Rodrigues, 2009, Rodrigues & Bastos, 2011b), são necessários estudos que complementem tais evidências e que contribuam para um maior entendimento e delimitação dos construtos. A presente tese buscou, portanto, dar continuidade às pesquisas iniciadas nesse campo, tendo como objetivo realizar investigações que possibilitem a compreensão e o confronto dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional, sob a hipótese de que há uma sobreposição conceitual e empírica entre o entrincheiramento e a base de continuação. Uma vez confirmada essa hipótese, justifica-se a retirada dessa dimensão do conceito de comprometimento. A diversidade metodológica, composta por delineamentos quantitativo e qualitativo, é também um objetivo desta tese, tendo em vista as limitações provocadas pela tendência quantitativa nas pesquisas da área.

O estudo proposto é parte de uma agenda de pesquisa maior, que busca demarcar outras bases para a permanência do indivíduo e para seu vínculo com a organização, que em geral têm sido incluídas no arcabouço do comprometimento (Bastos, 2006, Rodrigues, 2009; Silva, 2009; Moscon, 2009). Espera-se que os resultados desta tese contribuam para o avanço de pontos críticos da área, de relevância teórica e prática: 1) necessidade de aumentar a validade e a precisão do construto de comprometimento organizacional; 2) importância de compreender as relações de diferentes variáveis com o entrincheiramento na organização; 3) relevância de estudos que avaliem perfis distintos de vínculos com a organização, analisando suas relações com diferentes variáveis; 4) lacuna de estudos que investiguem os processos dos vínculos com a organização; 5) limitação da área em utilizar metodologias diversificadas, além da tradição quantitativa existente; 6) necessidade de tornar o conceito de comprometimento mais acessível ao contexto organizacional, possibilitando sua aplicabilidade e associação com práticas de gestão das organizações.

# MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

## I- CONFIGURAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA E INSERÇÃO DESTE TRABALHO

Uma breve análise da agenda de pesquisa sobre o comprometimento permite visualizar quatro principais tendências, que refletem o grau de complexidade alcançado pelos estudos em cenários nacional e internacional nas últimas décadas: a primeira detém-se na discussão das questões conceituais do vínculo, que ainda apresenta sobreposição com diferentes construtos (Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger et al., 2008); a segunda consolida a tradição de estudos de antecedentes e consequentes do comprometimento, sempre pertinente devido às mudanças constantes do mundo do trabalho (Meyer et al., 2002); a terceira, também tradicional e igualmente relevante, volta-se para os focos do comprometimento (Bastos, 1994; Fink, 1992); e a quarta tendência compõe reflexões sobre a gestão do comprometimento que, embora esteja circunscrita às análises de antecedentes e consequentes, apresenta lacunas ligadas aos impactos e à efetividade das práticas organizacionais e de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento dos empregados (Bastos et al., 2010; Wright e Kehoe, 2009).

Diante desse quadro, o presente estudo volta-se para a análise da delimitação conceitual e empírica dos vínculos de comprometimento e de entrincheiramento com a organização, e para a compreensão da dinâmica de formação e desenvolvimento desses vínculos, em que pesam variáveis antecedentes, consequentes e de gestão organizacional.

### **1.1 Fronteiras conceituais entre comprometimento e entrincheiramento organizacional**

Na agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional, predomina ainda o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), composto pelas bases afetiva, normativa e de continuação. Esse modelo, contudo, tem sido foco das atuais discussões sobre a confusão conceitual que cerca o construto de comprometimento, sob três argumentos principais: (1) inconsistências conceituais na composição do construto; (2) inadequação das propriedades psicométricas das escalas; (3) inconsistências empíricas envolvendo principalmente as bases de continuação e normativa (Bastos, 1998; Mowday, 1998; Cooper-Hakin & Viswesvaran, 2005; Solinger, Olffen & Roe, 2008).

Dentre as inconsistências conceituais do comprometimento, é possível citar o distanciamento entre as definições científicas e o que é entendido pelos atores organizacionais. Segundo Reichers (1985), muitas das conceituações e operacionalizações do construto partem de revisões da literatura e hibridizações de definições prévias, sem o cuidado

de questionar qual o significado do comprometimento para os sujeitos a partir de suas próprias percepções. Por esse motivo, observa-se que, enquanto a maioria das pesquisas sobre comprometimento detém-se na noção de permanência, os trabalhadores tendem a associar o conceito de comprometimento à noção de contribuição ativa, conforme apontam alguns dos trabalhos qualitativos da área (Bastos, Brandão & Pinho, 1997; Brito & Bastos, 2001; Melo, 2006; Rowe & Bastos, 2007).

Em adição a essa análise, Solinger et al. (2008) argumentam que estão reunidas no modelo tridimensional do comprometimento uma atitude frente a um objeto (organização), que é o comprometimento afetivo, e atitudes frente a um comportamento (permanecer na organização), que são os comprometimentos normativo e de continuação. Os autores ressaltam que a atitude frente à organização pode levar a diferentes comportamentos, como permanência, desempenho, comportamento de cidadania organizacional, entre outros. Por outro lado, uma atitude frente a um comportamento é mais restrita, uma vez que já está especificado o comportamento resultante (no caso, permanecer na organização). Para os autores, essa inconsistência conceitual é responsável pelas diferenças encontradas nos estudos empíricos com as três bases, sendo que a base afetiva normalmente apresenta fortes associações com as variáveis desejáveis, e a base de continuação, relações mais fracas ou negativas.

É possível afirmar, portanto, que as principais divergências empíricas encontradas nos estudos sobre comprometimento estão associadas à base de continuação ou instrumental, como foi traduzida para o português (Bastos, 1994; Medeiros, 1997). Inúmeros estudos indicam o comportamento adverso dessa dimensão (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Cunha et al., 2004; Meyer et al., 2002), que inclui relações positivas com variáveis indesejáveis e negativas ou nulas com variáveis desejáveis, normalmente em direções opostas ao observado com as bases afetiva e normativa. Portanto, argumenta-se que uma mesma variável organizacional estaria, ao mesmo tempo, aumentando e reduzindo os níveis das bases do comprometimento (Rodrigues, 2009). Isso significa que, hipoteticamente, uma organização que pretendesse monitorar os níveis de comprometimento dos trabalhadores talvez não percebesse grandes avanços, uma vez que as mesmas ações que fortalecem o comprometimento afetivo (a exemplo de suporte organizacional, justiça, funções desafiantes, clareza do papel, entre outras) estão relacionadas a um menor comprometimento de continuação e, assim, a um menor nível de comprometimento do empregado.

Em geral, as propriedades psicométricas inadequadas das escalas são indicadas como fontes de fragilidade para as pesquisas empíricas (Powell & Meyer, 2004). No caso da medida

tridimensional, muitos questionamentos estão voltados para sua estrutura fatorial, uma vez que estudos apontam para a sobreposição entre as bases afetiva e normativa (Ko, Price & Mueller, 1997; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004) e para uma estrutura bidimensional da base de continuação, que estaria dividida em ‘alto sacrifício pessoal’ e ‘poucas alternativas percebidas’ (Carson & Carson, 2002; Dunham et al., 1994; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990). Além disso, observa-se que, em diversos estudos, as consistências internas das escalas do comprometimento de continuação e de suas dimensões estão abaixo do limite mais adequado. Embora tais questões operacionais sejam evidentes nas pesquisas da área, é possível que o ponto crítico esteja em uma etapa que antecede a operacionalização: a construção teórico-conceitual do comprometimento, que ainda não alcançou um modelo definitivo (Rodrigues, 2009). Assim, partindo da premissa de que um dos maiores problemas do construto esteja ligado à pertinência da base de continuação, questiona-se se tal componente não deveria ser desintegrado do conceito de comprometimento.

No campo de estudo das carreiras, para o qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido, discussões referentes ao comprometimento de continuação têm avançado, sobretudo após a proposição do construto de ‘entrincheiramento na carreira’ por Carson, Carson e Bedeian (1995). O conceito de entrincheiramento na carreira remete à teoria dos *side bets* de Becker (1960), segundo a qual o sujeito permanece em uma linha de ação a fim de manter os ganhos já alcançados e reduzir as possibilidades de perda. Nesse sentido, o entrincheiramento é definido por Carson et al. (1995) como a tendência do indivíduo a permanecer em sua carreira devido aos investimentos que seriam perdidos caso a deixasse e aos custos emocionais que resultariam dessa decisão, potencializados pela percepção de falta de alternativas no mercado de trabalho. No desenvolvimento teórico do construto, Carson e Carson (1997) discorrem sobre as consequências do entrincheiramento na carreira para indivíduos e organizações, podendo ser positivas ou negativas: indivíduos entrincheirados podem contribuir para uma maior estabilidade da força de trabalho e redução da rotatividade, contudo, se estiverem insatisfeitos, poderão apresentar baixos níveis de motivação, negligência e falta de interesse em desenvolver novas habilidades/conhecimentos.

Os autores propõem três componentes para o entrincheiramento de carreira: investimentos na carreira, custos emocionais envolvidos na mudança de carreira e percepção de falta de alternativas em outros campos de carreira. No estudo que deu origem à escala de entrincheiramento, Carson et al. (1995) encontraram correlação positiva entre o entrincheiramento e o comprometimento de continuação ( $r=.48$ ). Embora tenha sido

justificada pelos autores como proveniente do compartilhamento, pelos construtos, da noção de investimentos acumulados, essa correlação foi considerada por Blau (2001a) o primeiro indício de sobreposição. Para o autor, apesar de proposto um modelo tridimensional, o entrincheiramento na carreira deveria ser tratado como um constructo bidimensional, uma vez que a dimensão ‘custos emocionais’ não apresenta uma definição operacional clara, podendo gerar problemas na testagem empírica. Além disso, tanto “custos emocionais” como “investimentos na carreira” são dimensões pautadas na mesma teoria (*side bets* de H. Becker), argumento utilizado por Blau (2001a, 2001b) ao recomendar a combinação dessas dimensões em uma única, denominada “custos acumulados”.

Embora essa proposição tenha sido feita com base na utilização de uma escala reduzida de entrincheiramento, cuja limitação foi ressaltada por Bedeian (2002), a estrutura bidimensional do construto tornou-se bastante semelhante à do comprometimento de continuação (McGee & Ford, 1987). Ambos, portanto, teriam uma dimensão denominada “limitação de alternativas” e outra relacionada a “custos acumulados” ou “sacrifícios pessoais”. Pautados nesse fato, alguns estudos avaliaram a possível sobreposição entre o entrincheiramento e o comprometimento de continuação (Blau & Holladay, 2006; Scheible & Bastos, 2006). Blau e Holladay (2006) investigaram a possível integração dos construtos, utilizando a escala de entrincheiramento em lugar da escala de comprometimento de continuação. Com base nos resultados obtidos, propõem a integração do entrincheiramento ao comprometimento, que passaria a ter quatro dimensões: afetiva, normativa, custos acumulados e limitação de alternativas.

Scheible, Bastos e Rodrigues (2007), em contrapartida, questionaram se, em lugar de integrar as bases do entrincheiramento ao comprometimento, não seria mais adequado reconstruir o conceito de comprometimento, que apresenta bases antagônicas (afetivo x instrumental), integrando as subdimensões do comprometimento de continuação ao conceito de entrincheiramento. Nesse caso, o comprometimento com a carreira passaria a ser composto pelas dimensões afetiva e normativa, requerendo estudos posteriores que avaliassem a possibilidade de integrá-las, com base nas sobreposições apontadas por análises empíricas (Ko et al., 1997; Bergman, 2006). A dimensão de continuação, por sua vez, seria desconectada do conceito de comprometimento, passando a integrar o construto de entrincheiramento na carreira.

No campo das organizações, embora a confusão conceitual do comprometimento seja há anos amplamente discutida (Kanter, 1968; Morrow, 1983; Reichers, 1985; Osigweh, 1989; Bastos, 1993, 1994, 1998; Solinger et al., 2008), faltam ainda proposições para uma solução.

A fim de suprir essa lacuna, Rodrigues e Bastos (2011a) transpuseram o conceito de entrincheiramento para o foco nas organizações, como primeira fase para o estudo de sua sobreposição com o comprometimento de continuação. A análise da teoria dos *side bets* de Becker (1960) serviu de base para a proposição teórica do construto, composto por três dimensões: **ajustamentos à posição social (APS)**: investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, a exemplo de cursos e treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com colegas de trabalho, entre outros aspectos que contribuiriam para o seu ajuste e reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse; **arranjos burocráticos impessoais (ABI)**: estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, entre outros e **limitação de alternativas (LA)**: percepção de restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas caso saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou por outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida.

O modelo teórico do entrincheiramento organizacional parte, portanto, da história do indivíduo na organização, de sua análise dos investimentos feitos e do que poderia perder caso a deixasse. Se o indivíduo não percebe grandes custos associados a sua saída, ele não está entrincheirado. Ele pode, ainda, acreditar que há custos, mas perceber outras oportunidades de trabalho que sejam compensatórias. Contudo, se entende que perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego, o indivíduo estará provavelmente entrincheirado. O modelo teórico supõe ainda que o trabalhador entrincheirado pode ou não ter um vínculo afetivo com a organização, variável que impactará em seu comportamento. Essas relações devem ser testadas em estudos futuros.

Para a mensuração do entrincheiramento organizacional, Rodrigues (2009) conduziu um estudo de validação da medida do construto. Os resultados apontam para uma estrutura fatorial consistente com a literatura e para bons índices de confiabilidade (APS, 0,80; LA, 0,79; ABI, 0,77). Foi realizada em seguida a primeira avaliação de sobreposição com a base de continuação, a partir de análises de modelagem de equações estruturais (Rodrigues & Bastos, 2011b). Foram encontradas altas correlações significativas (coeficientes iguais ou superiores a 0.92) entre os construtos, o que constitui a primeira evidência de sobreposição.



A presente tese buscou dar continuidade às avaliações de sobreposição, ao desenvolvimento do modelo teórico do entrincheiramento organizacional e às análises que possibilitam uma melhor delimitação do conceito de comprometimento organizacional.

## **1.2 O que as pesquisas negligenciam nos estudos dos vínculos com a organização: o papel do contexto**

Uma das principais limitações da agenda de pesquisa sobre vínculos no trabalho está relacionada à metodologia empregada, caracterizada principalmente por delineamentos quantitativos e de corte transversal (Bastos et al., não publicado; Mathieu e Zajac, 1990). À exceção de poucos estudos qualitativos, ou quantitativos que empregam análises de casos, a maioria das investigações da área busca alcançar amostras maiores, normalmente coletadas em diferentes empresas, a fim de cumprir os requisitos das técnicas estatísticas adotadas. Como consequência, aspectos do contexto são ignorados, sendo colocada ênfase nas relações entre variáveis e na busca de generalização.

A escassez de contextualização nos estudos sobre comprometimento, que reflete uma tendência das pesquisas em comportamento organizacional como um todo (Rousseau e Fried, 2001), gera limitações e lacunas entre o conhecimento produzido e a prática nas organizações. Rousseau e Fried (2001) apontam duas razões que justificam um exame mais acurado do contexto nos estudos da área: 1) à medida que as pesquisas se internacionalizam, é importante avaliar a viabilidade de transportar modelos teóricos de uma sociedade para outra; e 2) a rapidez com que mudam a natureza e o espaço de trabalho traz impactos à dinâmica causal das relações entre trabalhador e organização. Em casos de pesquisas locais, é importante ressaltar que, assim como há diferenças de culturas, costumes e leis entre nações, há também diferenças de culturas, práticas e políticas entre organizações que interferem nos padrões de relações entre as variáveis investigadas.

No caso do comprometimento organizacional, os problemas conceituais presentes poderiam ser, em parte, atribuídos à ausência de contextualização. Da mesma forma, as dificuldades encontradas no gerenciamento do vínculo podem ser conferidas tanto ao número insuficiente de estudos empíricos que investiguem os impactos de práticas de gestão no comprometimento, quanto à forma como são realizadas as pesquisas de antecedentes e consequentes, que são atualmente a principal fonte de informação para o entendimento e a gestão do comprometimento organizacional.

Diante desse quadro, o presente estudo buscou incluir análises que aproximem o fenômeno do contexto, a fim de compreender a dinâmica dos vínculos do trabalhador com a organização.

## II- PROBLEMA DE PESQUISA

A análise da produção científica na área e a revisão teórica conduzida permitem concluir que, não obstante o vasto número de pesquisas sobre comprometimento, há ainda grande confusão conceitual cercado o construto, sobretudo no que se refere à validade de seu modelo tridimensional. O mapa apresentado na Figura A1 permite visualizar o *status* atual da agenda de pesquisa sobre comprometimento, especialmente com foco na organização.

O exame do mapa deixa claro que, a despeito dos trabalhos que vêm apontando inconsistências conceituais nos estudos sobre comprometimento há mais de trinta anos, o volume de investigações sobre bases, focos, padrões, perfis, antecedentes e consequentes apresentou ampla expansão, muitas vezes sem o cuidado necessário com a validade dos resultados encontrados. Uma ênfase maior deve ser dada à forma como tem sido realizada a operacionalização do construto, com diversas escalas de mensuração, muitas das quais têm recebido severas críticas a respeito de suas propriedades psicométricas. Indecisões acerca de suas estruturas fatoriais, sobreposições entre dimensões e índices indesejáveis de consistência interna têm ameaçado a precisão e validade dos estudos realizados e, conseqüentemente, sua generalização.

Diferentes pesquisadores têm apontado inconsistências empíricas nas investigações, especialmente naquelas que utilizam o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Sobre esse aspecto, a base de continuação é o principal foco de análise, uma vez que apresenta relações fracas, nulas ou negativas com comportamentos desejáveis do trabalhador, em contraposição ao observado com as dimensões afetiva e normativa. A partir dos estudos desenvolvidos no campo das carreiras sobre o vínculo de entrincheiramento, construto de mesma base teórica do comprometimento de continuação, Rodrigues (2009) propôs o conceito e a medida de entrincheiramento organizacional. As análises realizadas apontaram para altas correlações positivas e significativas (0,92, 0,95 e 0,98) entre a base de continuação e o entrincheiramento organizacional, que são fortes indícios de sobreposição. Embora os índices de confiabilidade da medida validada tenham sido satisfatórios, Rodrigues (2009) recomenda que seja posteriormente refinada a escala de entrincheiramento organizacional, incluindo a avaliação da pertinência da dimensão de limitação de alternativas.

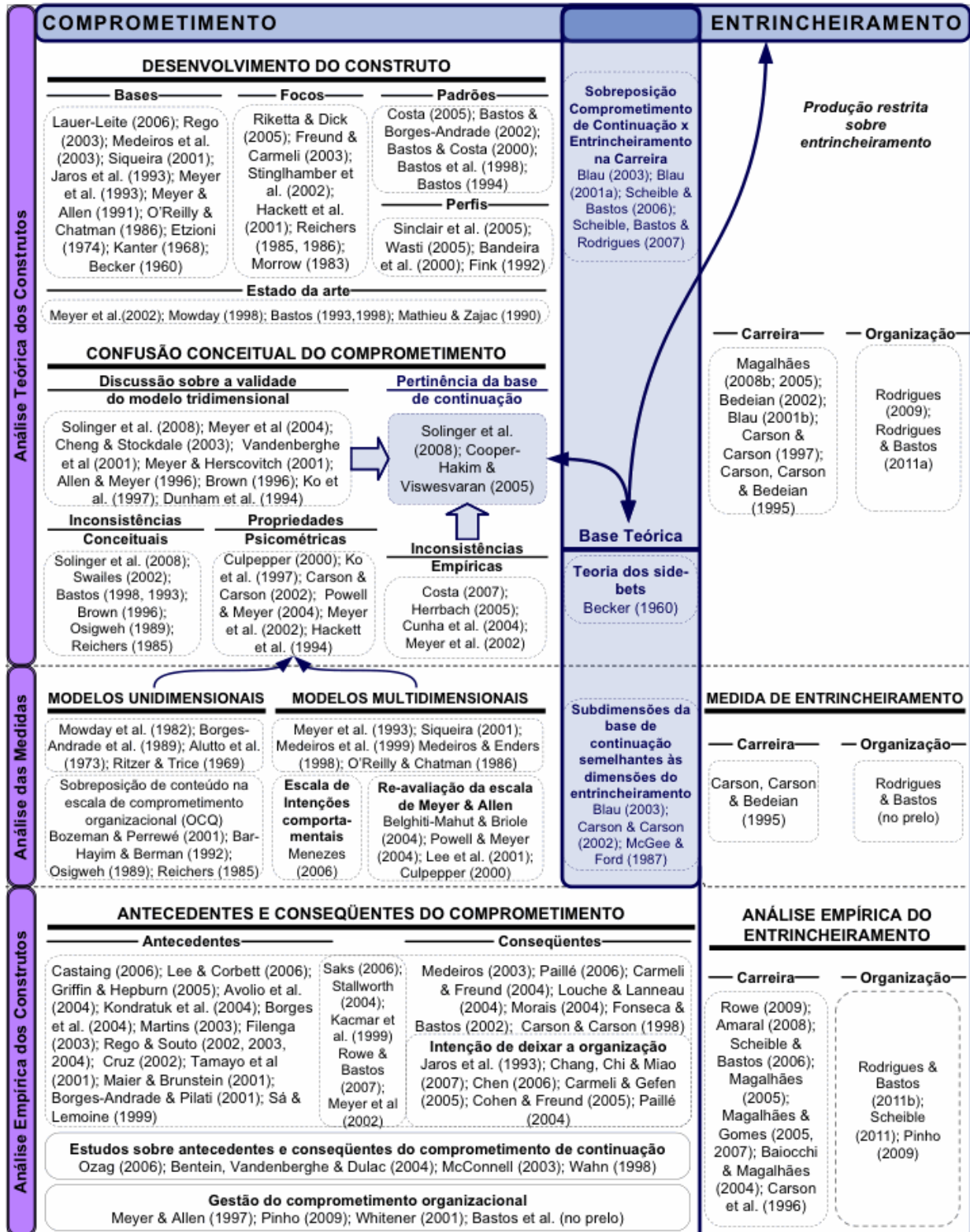


Figura A1 – Mapa do campo pesquisado  
 FONTE: Adaptado de Rodrigues (2009).

Nesse estágio da agenda de pesquisa do comprometimento e do entrincheiramento organizacional, esta tese buscou contemplar investigações que possibilitassem maiores compreensão e delimitação empírica desses vínculos. São semelhantes as relações da base de continuação e do entrincheiramento organizacional com variáveis antecedentes e consequentes? Tais relações se diferenciam daquelas estabelecidas com a base afetiva? De que forma esses tipos de vínculos podem se combinar na interação dos indivíduos com as organizações? Como esses tipos de vínculos se constroem e se desenvolvem durante a história do indivíduo com a organização? Como as práticas de gestão interferem em sua formação e manutenção?

# ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

## I- OBJETIVOS

### **Objetivo Geral:**

Analisar, a partir de diferentes estratégias metodológicas, os limites conceituais e empíricos dos construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacional, caracterizando a dinâmica dos processos envolvidos na construção e no desenvolvimento desses vínculos.

### **Objetivos específicos**

1. Revisar e refinar as medidas do entrincheiramento organizacional e do comprometimento de continuação, como ponto de partida para a análise das relações entre si e com o comprometimento afetivo;
2. Avaliar se o entrincheiramento organizacional, o comprometimento de continuação e o comprometimento afetivo diferem em termos dos seus antecedentes e consequentes;
3. Caracterizar padrões de vínculos que combinem diferentes níveis de comprometimento afetivo e de entrincheiramento organizacional, discriminando-os quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais;
4. Descrever, a partir de estudos de casos representativos dos padrões de vínculos identificados, as explicações construídas pelos trabalhadores para sua permanência e contribuição para a organização, explorando a dinâmica dos vínculos estabelecidos com a organização ao longo do tempo.

## II- DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente tese delineou dois estudos, que buscaram responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos a partir de diferentes estratégias metodológicas. Pretendeu-se, dessa forma, proporcionar a triangulação dos dados e das estratégias de coleta e análise (Kopinak, 1999). Os mesmos fenômenos foram, portanto, investigados com base em métodos distintos, reduzindo, assim, as limitações de cada abordagem de pesquisa aplicada isoladamente.

A seguir, estão descritas as etapas de cada estudo proposto.

### A. Estudo I

Teve como foco a investigação da validade discriminante dos construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacional. É caracterizado como quantitativo, extensivo e de corte transversal.

#### *Procedimentos de coleta dos dados*

O instrumento de pesquisa foi aplicado a trabalhadores de diferentes estados e segmentos, por meio de três diferentes processos de coleta: auto-aplicação do questionário em versão digital (via internet), auto-aplicação em versão impressa ou ainda aplicação sob a forma de entrevista (para trabalhadores de menor escolaridade). Nesse caso, foram utilizados recursos para facilitar a compreensão das questões, a exemplo de escalas coloridas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções.

#### *Instrumento de coleta dos dados*

Para a mensuração das bases afetiva e de continuação do comprometimento organizacional, foram utilizadas as escalas validadas por Bastos et al. (2011), que revisaram e compilaram itens advindos de escalas anteriormente validadas. O entrincheiramento organizacional foi medido pela escala validada por Rodrigues e Bastos (no prelo). Além disso, foram incluídas questões relativas a variáveis pessoais, organizacionais e de intenções comportamentais (Anexo 1).



### *Participantes*

Foram coletados 1664 casos. Após a eliminação de *outliers*, o banco de dados passou a ser composto por 1648 respondentes. A maioria (70,2%) respondeu ao questionário impresso, e 8,3% respondeu via e-mail. O percentual de trabalhadores entrevistados foi de 21,6%.

A Tabela A1 apresenta as distribuições de frequência de acordo com variáveis pessoais investigadas. Observa-se que há um número maior de mulheres na amostra (57,1%) e, do total de respondentes, a metade é solteira (50,8%). A maioria dos participantes está localizada na região Nordeste (63,1%) e possui até trinta e cinco anos de idade (67,2%). Com relação à escolaridade, a maioria ao menos iniciou um curso de nível superior (65,2%).

**Tabela A1** – Caracterização da amostra por variáveis pessoais

<b>Variáveis</b>	<b>Masculino</b> (n=696)	<b>Feminino</b> (n=928)	<b>Total</b> (n=1648)
<b>Idade (%)</b>			
Até 20 anos	3,3	4,3	3,9
De 21 a 25 anos	19,8	21,6	20,8
De 26 a 30 anos	25,4	24,0	24,6
De 31 a 35 anos	20,3	16,1	17,9
De 36 a 40 anos	10,7	9,4	10,0
De 41 a 45 anos	6,4	8,3	7,5
De 46 a 50 anos	5,3	7,2	6,4
Acima de 50 anos	8,8	9,0	8,9
<b>Estado Civil (%)</b>			
Solteiro	47,4	52,9	50,8
Casado	39,1	30,1	33,8
Viúvo	0,3	1,0	0,7
Separado/Divorciado	3,6	6,4	5,2
Consensual	8,9	9,0	8,9
Outro	0,7	0,7	0,7
<b>Escolaridade (%)</b>			
Até Educação infantil	0,9	,4	0,6
Ensino Fundamental Incompleto	5,9	4,2	4,9
Ensino Fundamental Completo	6,5	3,6	4,8
Ensino Médio Incompleto	4,1	3,2	3,6
Ensino Médio Completo	21,4	19,6	20,5
Superior Incompleto	37,5	42,2	40,0
Superior Completo	13,4	12,7	13,0
Pós-graduado	10,0	13,8	12,2
<b>Região de Origem (%)</b>			
Nordeste	67,8	60,1	63,1
Centro-Oeste	3,3	3,8	3,6
Sudeste	25,4	31,2	28,5
Sul	2,3	3,8	3,2

FONTE: Dados da pesquisa

A Tabela A2 apresenta detalhadamente as características da amostra pesquisada por variáveis ocupacionais. No que se refere à renda mensal, 29,2% dos respondentes recebem até

um salário mínimo, e a maior parte da amostra recebe pagamentos na faixa de um a cinco salários mínimos (51,4%). A maioria dos participantes trabalha em empresas privadas (76,7%). O setor de prestação de serviços é o que concentra maior número de participantes da amostra (46,5%). No que se refere ao tempo de serviço, nota-se que há uma concentração dos participantes com até um ano de trabalho na organização (22,4%) e entre um e cinco anos (44,4%), característica que talvez esteja relacionada com o fato de a maioria dos participantes ser proveniente de empresas privadas.

Portanto, a amostra tende a uma composição de trabalhadores jovens, de alta escolaridade, empregados em empresas privadas, com pouco tempo de serviço e com salários mais modestos.

**Tabela A2** – Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais

<b>Variáveis</b>	<b>Masculino</b> (n=696)	<b>Feminino</b> (n=928)	<b>Total</b> (n =1648)
<b>Tipo de Empresa (%)</b>			
Empresa Privada	79,4	74,6	76,7
Empresa Pública	6,9	9,5	8,3
ONG	0,1	,2	0,2
Órgão Municipal	2,3	2,6	2,5
Órgão Estadual	1,9	2,5	2,3
Órgão Federal	6,1	4,5	5,2
Cooperativa	0,6	2,5	1,7
Outras	2,6	3,4	3,0
<b>Sector de Atuação (%)</b>			
Indústria	15,9	8,1	11,6
Serviços	41,3	50,4	46,5
Agricultura	23,6	17,1	19,7
Outros	19,3	24,4	22,2
<b>Tempo de Empresa (%)</b>			
Até 1 ano	23,1	21,7	22,4
Acima de 1 a 5 anos	43,0	45,5	44,4
Acima de 5 a 10 anos	17,5	15,6	16,3
Acima de 10 a 15 anos	5,5	4,5	4,9
Acima de 15 a 20 anos	2,7	3,4	3,1
Acima de 20 a 25 anos	2,4	2,9	2,7
Acima de 25 anos	5,7	6,4	6,1
<b>Renda Bruta (%)</b>			
Até R\$545,00	27,5	30,5	29,2
De R\$546,00 a R\$2725,00	47,8	54,2	51,4
De R\$2726,00 a R\$5450,00	15,6	9,6	12,2
De R\$5451,00 a R\$10900,00	6,2	4,1	5,1
De R\$10901,00 a 16350,00	1,5	1,0	1,2
Acima de R\$16351,00	1,3	0,5	0,8

FONTE: Dados da pesquisa

### *Procedimentos gerais de análise dos dados*

Foram utilizados para as análises os softwares SPSS 16.0 e AMOS 16.0. Inicialmente, foram realizadas análises exploratórias e confirmatórias das escalas de entrincheiramento e comprometimento de continuação, a fim de cumprir o primeiro objetivo desta tese.

Em seguida, foram conduzidas modelagens de equações estruturais, por permitirem examinar, simultaneamente, uma série de relações entre variáveis dependentes e independentes e fornecerem os parâmetros de ajuste do modelo proposto, possibilitando o teste de hipóteses (Ullman, 2007). Em todas as análises, o método de estimação empregado foi o da Máxima Verossimilhança (ML), tendo em vista o tamanho da amostra e o caráter moderadamente anormal dos dados. Para a avaliação do ajuste dos modelos, foram considerados os seguintes índices e critérios: índices de ajuste comparativo (NFI, CFI, que devem ser superiores a 0,90 e RMSEA, que deve ser inferior a 0,08); índices de proporção da variância explicada (GFI e

AGFI, esperado acima de 0,90); índice de parcimônia (PGFI, que deve estar próximo a 1,0) e índice de ajuste baseado em resíduos (RMR, que deve apresentar valores pequenos). Tais análises possibilitarão o alcance dos dois primeiros objetivos.

Para atender ao terceiro objetivo, foram realizadas análises de *cluster*, cuja finalidade é agrupar casos com base em características específicas e indicadas pelo pesquisador (Hair et al., 2009). Inicialmente, foi conduzida análise hierárquica com base no método *ward*, que identifica os agrupamentos pela similaridade e pela soma dos quadrados das variáveis, produzindo agregados de tamanhos aproximados. A medida de distância utilizada foi a euclidiana quadrada. Os pontos semente verificados foram utilizados para a condução de análise não hierárquica (*quick cluster*), a fim de reduzir o impacto de observações atípicas e identificar a distância dos casos em relação aos centros dos *clusters*. Para a caracterização dos grupos identificados, foram empregadas inicialmente análises uni e bivariadas, como frequências, correlações e ANOVAs entre variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais. Após essa primeira etapa, foram selecionadas as variáveis relevantes para a análise discriminante, a fim de investigar quais maximizam ou minimizam as diferenças entre grupos.

Os procedimentos de análise dos dados estão descritos em detalhes nos artigos apresentados na seção de resultados desta tese.

## **B. Estudo II**

É caracterizado como qualitativo, de caráter explicativo e intensivo. Buscou analisar eventos narrativos e histórias de trabalhadores com diferentes padrões de vínculos com a organização. O estudo de casos múltiplos, a partir da pesquisa narrativa, teve como finalidade possibilitar maior compreensão dos fatos e situações que impactam na dinâmica dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a organização.

### ***Participantes e critérios de seleção***

A seleção dos participantes foi conduzida em etapa subsequente ao Estudo I. Após a realização de análises de clusters em um banco preliminar com 1386 casos, seguindo os procedimentos anteriormente descritos, foram identificados quatro grupos de trabalhadores com diferentes níveis de comprometimento e entrincheiramento. As médias identificadas pelo método hierárquico foram utilizadas como pontos semente para a realização do *Quick Cluster*, método não hierárquico que permite a designação dos centroides dos clusters pelo pesquisador. Esse

procedimento fornece a distância de cada caso em relação ao centro do cluster correspondente. Sendo assim, o primeiro critério para a seleção dos participantes foi a proximidade do centro de cada um dos clusters identificados. Da listagem de casos mais representativos, foram selecionados aqueles que, no questionário de coleta do Estudo I, indicaram disponibilidade para participar de uma segunda etapa da pesquisa.

### ***Procedimentos de coleta dos dados e instrumento***

Após a seleção dos casos mais representativos de cada cluster e verificação, no questionário, de sua disponibilidade em participar da segunda etapa, foram realizados os convites. Os trabalhadores selecionados inicialmente receberam um e-mail que apresentava os objetivos do estudo e os convidava para a entrevista. Em seguida, foram realizados contatos por telefone, para agendamento do local, data e horário da entrevista, conforme disponibilidade do participante. Ao iniciar a entrevista, após nova apresentação dos objetivos do estudo e do termo de consentimento informado, solicitou-se ao participante a autorização para gravação. Um roteiro com tópicos-guia serviu de orientação para a condução da entrevista narrativa (Anexo 2).

### ***Procedimentos de análise dos dados***

Conforme assinala Riessman (2008), a entrevista narrativa pode ser analisada de modos diversos, de acordo com a perspectiva de entendimento do pesquisador e os objetivos do estudo. No caso, procedeu-se inicialmente à análise da literalidade das entrevistas, com base em suas transcrições, visando encontrar os temas emergentes que pudessem auxiliar na compreensão dos fatos (eventos) relevantes, atores, sentimentos e emoções, cognições, comportamentos, intenções de saída e permanência na organização (Riessman, 2008).

Buscou-se preservar a sequência dos eventos, evitando, assim, a descontextualização das informações. Foi elaborado um mapa para cada caso, a fim de ordenar cronologicamente os eventos. O objetivo dessa etapa foi caracterizar o contexto em que ocorreram os fatos e compreender a dinâmica dos vínculos.

Complementarmente, procurou-se avaliar quais e como os elementos contribuíram para a construção e transformação dos vínculos. Após a análise de cada caso, foi realizado o primeiro salto interpretativo, ao tentar simplificar a história pessoal do participante de cada cluster, traduzindo-a sob a forma de um esquema. Após uma análise comparativa dos quatro

casos, foi dado o segundo salto interpretativo, ao ser esboçado um modelo teórico explicativo dos tipos de vínculos.

Os procedimentos de coleta e análise dos dados estão descritos em detalhes no Artigo 4, apresentado na seção de resultados desta tese.

### C. Síntese dos estudos e objetivos

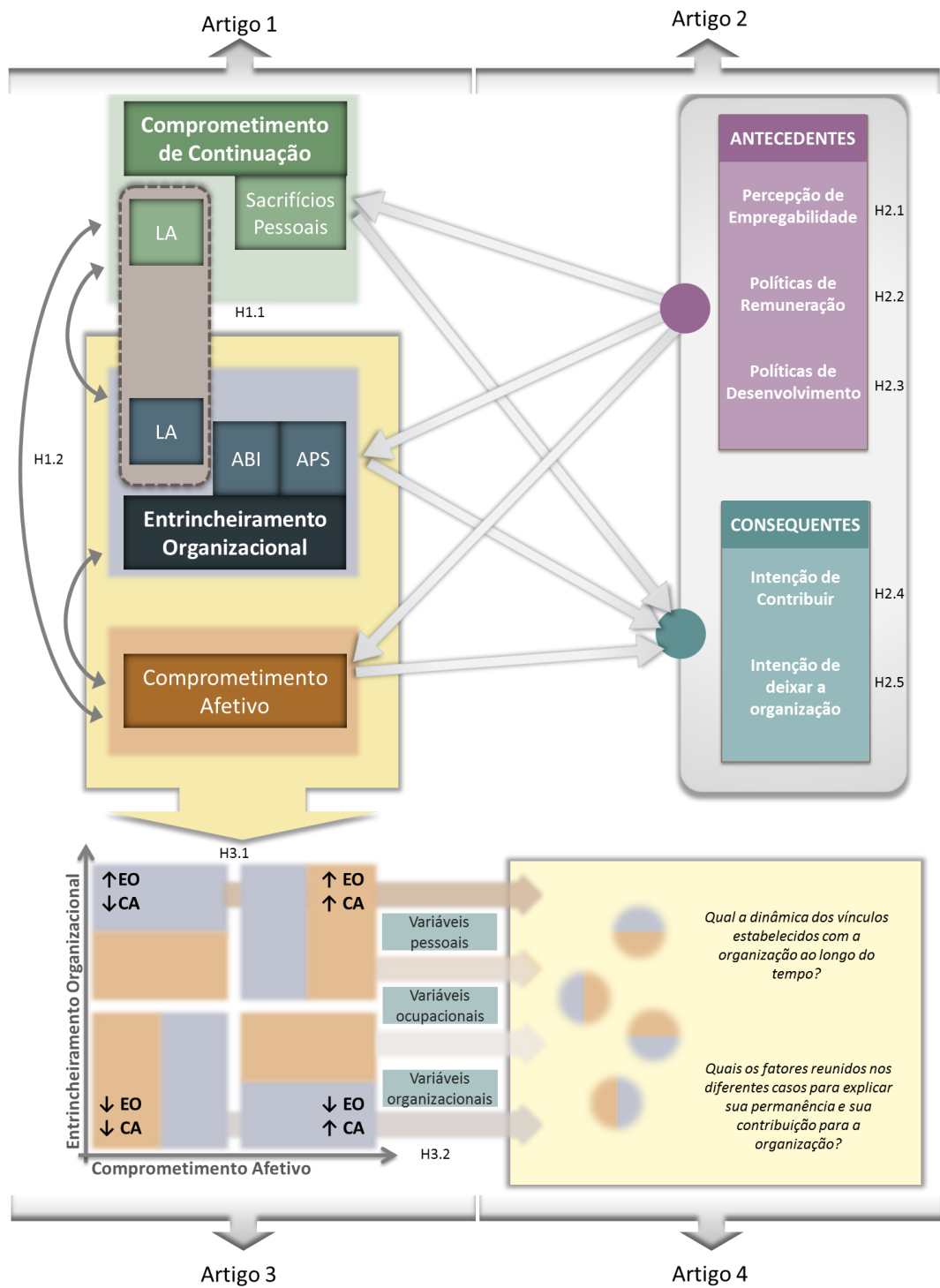
Como forma de sintetizar as principais etapas propostas para os estudos que compõem esta tese, a Figura A2 apresenta objetivos, variáveis, instrumentos, amostra e procedimentos.

	Objetivos	Estudo	Variáveis e Definições	Medidas	Amostra	Análise dos dados				
<b>Objetivo Geral – Parte I</b> Analisar os limites conceituais e empíricos	1. Revisar e refinar as medidas do entrenchamento organizacional e do comprometimento de continuação, como ponto de partida para a análise das relações entre si e com o comprometimento afetivo.	<b>Estudo I – Quantitativo, extensivo, de corte transversal</b>	<b>Artigo 1</b>  <b>Entrenchamento Organizacional:</b> Tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas; <b>Comprometimento de Continuação:</b> Vínculo caracterizado pela necessidade do indivíduo em permanecer na organização devido aos custos associados a sua saída; <b>Comprometimento afetivo:</b> Vínculo caracterizado pela forte identificação e envolvimento do indivíduo com a organização.	<b>Entrenchamento:</b> 22 itens validados por Rodrigues (2009); <b>Comprometimento afetivo:</b> versão reduzida da escala validada por Bastos et al. (2011); <b>Comprometimento de continuação:</b> escala validada por Bastos et al. (2011).	<b>1648 trabalhadores de diversos segmentos e regiões do Brasil</b>	<b>Análises fatoriais exploratórias e confirmatórias,</b> para avaliar as propriedades psicométricas das medidas e testar suas dimensões e <b>Modelagem de Equações Estruturais,</b> para investigar a covariância entre as variáveis latentes.				
	2. Avaliar se o entrenchamento organizacional, o comprometimento de continuação e o comprometimento afetivo diferem em termos dos seus antecedentes e consequentes.						<b>Artigo 2</b>	<b>Antecedentes:</b> Percepção de empregabilidade, Práticas de gestão de pessoas (práticas de desenvolvimento profissional, políticas de remuneração) <b>Consequentes:</b> Intenções comportamentais de permanência; Intenções comportamentais de contribuição (intenção de empenho extra e intenção de defesa da organização)	<b>Percepção de empregabilidade, Práticas de gestão de pessoas:</b> itens elaborados pelo grupo de pesquisa; <b>Intenção de permanência:</b> Barros (2007); <b>Intenção de empenho extra:</b> itens elaborados pelo grupo e adaptados de Menezes (2006); <b>Intenção de defesa da organização:</b> itens adaptados de Porto & Tamayo (2003) e Menezes (2006).	<b>Modelagem de Equações Estruturais,</b> para examinar simultaneamente as relações entre variáveis dependentes e independentes, e, em seguida, fornecer os parâmetros de ajuste do modelo proposto, possibilitando o teste de hipóteses.
	3. Caracterizar padrões de vínculos que combinem diferentes níveis de comprometimento afetivo e de entrenchamento organizacional, discriminando-os quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais						<b>Artigo 3</b>	<b>Variáveis pessoais:</b> sexo, estado civil, idade, filhos, escolaridade, renda; <b>Variáveis ocupacionais:</b> tempo de serviço, cargo de chefia; <b>Variáveis organizacionais:</b> setor, segmento; <b>Variáveis preditoras:</b> práticas de gestão de pessoas, satisfação com o trabalho, importância do trabalho, intenções de comportamento, percepção de empregabilidade; <b>Vínculos:</b> comprometimento afetivo e entrenchamento	<b>Questões sobre variáveis sócio-demográficas e itens construídos pelo grupo de pesquisa para medir variáveis ocupacionais e organizacionais. As mesmas medidas utilizadas no Artigo 2; Medida de comprometimento afetivo e medida de entrenchamento refinada no Artigo 1</b>	<b>Análises de cluster:</b> partição de uma população heterogênea em vários subgrupos mais homogêneos. Foram realizadas análises de frequência, correlações, e ANOVAs para caracterizar os grupos e análises discriminantes para identificar as variáveis que maximizam suas diferenças.
<b>Objetivo Geral – Parte II</b> Compreender a dinâmica dos vínculos	4. Descrever, a partir de estudos de casos representativos dos padrões de vínculos identificados, as explicações construídas pelos trabalhadores para sua permanência e contribuição para a organização, explorando a dinâmica dos vínculos estabelecidos com a organização ao longo do tempo.	<b>Estudo II – Qualitativo, explicativo e intensivo</b>	<b>Artigo 4</b>  <b>Dinâmica dos vínculos:</b> Mudanças que ocorrem nos tipos e níveis de vínculos estabelecidos pelo trabalhador com a organização ao longo do tempo; <b>Contribuição:</b> comportamentos dos trabalhadores em prol do bem estar da organização, sejam ativos (empenho extra, cooperação) ou passivos (paciência, tolerância às normas); <b>Permanência:</b> Continuidade do trabalhador na organização	<b>Roteiro de entrevista narrativa</b>	<b>Quatro casos representativos dos padrões de vínculos identificados</b>	Análise da narrativa, em três etapas: 1- Análise da literalidade das narrativas, seguida da elaboração de um mapa para cada caso; 2 – Construção de esquemas sintéticos para cada caso, contituindo linhas narrativas; 3- Salto interpretativo das narrativas, com o esboço de um modelo teórico explicativo da construção e desenvolvimento dos vínculos				

Figura A2 – Síntese dos objetivos e estudos propostos

**III- MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES**

A Figura A3 apresenta o modelo teórico contemplado pelos estudos propostos nesta tese e sinaliza as hipóteses descritas a seguir.



**Figura A3** – Modelo teórico da tese



H1.1 – Os índices de ajuste suportarão a permanência da dimensão LA na medida do entrincheiramento organizacional, e justificarão sua retirada do comprometimento de continuação;

H1.2 – O entrincheiramento e o comprometimento de continuação apresentarão altas covariâncias entre si (sobreposição), mas não com o comprometimento afetivo (validade discriminante);

H2.1 – A percepção de empregabilidade impactará negativamente no entrincheiramento e no comprometimento de continuação, e positivamente no comprometimento afetivo;

H2.2 – Políticas de desenvolvimento profissional terão maior impacto positivo no comprometimento afetivo do que no entrincheiramento e no comprometimento de continuação;

H2.3 – Políticas de remuneração terão maior impacto positivo no entrincheiramento e no comprometimento de continuação do que no comprometimento afetivo;

H2.4 – O comprometimento afetivo impactará positivamente nas intenções de contribuição (defesa e empenho extra), enquanto o entrincheiramento e o comprometimento de continuação impactarão negativamente nessas intenções;

H2.5 – Os três vínculos gerarão impactos negativos semelhantes na intenção de deixar a organização;

H2.6 – O entrincheiramento e o comprometimento de continuação apresentarão padrões de relação semelhantes com as variáveis do modelo, que se diferenciará do padrão estabelecido pelo comprometimento afetivo;

H3.1 – Serão identificados quatro padrões de vínculo com a organização: altos CA e EO; alto CA e baixo EO; baixo CA e alto EO, baixos CA e EO;

H3.2 – Os grupos com diferentes padrões de vínculo apresentarão diferenças significativas em termos de variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais.

#### IV- RESUMOS DOS ESTUDOS

##### **Artigo 1: Entrincheiramento organizacional e comprometimento de continuação: refinamento das medidas e novos indícios de sobreposição**

O objetivo desta pesquisa foi buscar maior refinamento das medidas de entrincheiramento organizacional e do comprometimento de continuação, colocando em foco a pertinência da dimensão “limitação de alternativas”. Em seguida, buscou-se reunir evidências empíricas de que esses dois construtos representam um mesmo vínculo, que se diferencia do vínculo afetivo. A amostra contemplou 1.648 trabalhadores de diferentes organizações e estados do Brasil. Para a análise dos dados, foram utilizados os softwares estatísticos SPSS 16.0 e AMOS 16.0, e foram empregadas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. Os resultados suportaram o aprimoramento da medida de entrincheiramento organizacional, com a manutenção de sua estrutura tridimensional, e a retirada da dimensão LA do comprometimento de continuação. Embora os coeficientes de consistência interna das medidas tenham sido satisfatórios, estudos futuros poderão aperfeiçoar a operacionalização do vínculo de entrincheiramento. Os modelos de covariância testados apontaram para alta correlação entre o entrincheiramento e comprometimento de continuação e padrões de relação semelhantes desses construtos com o comprometimento afetivo. Adicionalmente, as dimensões do entrincheiramento apresentaram relações mais fortes com a base de continuação do que com a base afetiva. Tais resultados podem ser considerados indicadores de que o entrincheiramento e o comprometimento de continuação representam um mesmo vínculo, de natureza instrumental, que se diferencia do vínculo afetivo. Os resultados encontrados e as discussões teóricas realizadas favorecem a defesa de que o conceito de comprometimento não deve incluir a base de continuação, que pode ser considerada parte do vínculo de entrincheiramento.

## **Artigo 2: Entrincheiramento organizacional e comprometimento de continuação: um estudo de validação convergente e discriminante das medidas**

Este estudo buscou dar continuidade às investigações sobre a validade das medidas de entrincheiramento e comprometimento de continuação, a fim de avaliar a convergência entre ambos e sua discriminação em relação ao comprometimento afetivo. Para tanto, teve como objetivo testar e comparar modelos de antecedentes e consequentes do entrincheiramento organizacional, do comprometimento de continuação e do comprometimento afetivo. A amostra contemplou 1.648 trabalhadores de diferentes organizações e estados do Brasil. Para a análise dos dados, foram utilizados os *softwares* estatísticos SPSS 16.0 e AMOS 16.0, e foi empregada a modelagem de equações estruturais. Foram comparados o modelo de antecedentes e consequentes do entrincheiramento e do comprometimento afetivo com o modelo de antecedentes e consequentes da base de continuação e do comprometimento afetivo. Os índices de ajuste dos modelos foram satisfatórios. Os resultados indicaram que a percepção de empregabilidade impacta positivamente no comprometimento afetivo, mas negativamente no entrincheiramento e no comprometimento de continuação. As práticas de gestão de pessoas apresentaram relações positivas com o comprometimento afetivo, mas fracas ou nulas com o entrincheiramento e o comprometimento de continuação. Conforme previsto, o comprometimento afetivo impactou positivamente nos comportamentos esperados (intenção de empenho, defesa e permanência), enquanto o entrincheiramento e a base de continuação tiveram impacto negativo ou não significativo nesses comportamentos. Foi confirmada a hipótese central do estudo, que previa padrão de relações semelhantes para o entrincheiramento e o comprometimento de continuação, diferenciando-os do comprometimento afetivo. Os resultados evidenciam a existência de sobreposição conceitual e empírica entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação e permitem concluir que a base de continuação não é parte do comprometimento, mas sim do entrincheiramento organizacional.

### **Artigo 3: Padrões de vínculo com a organização: combinando diferentes níveis de entrincheiramento e comprometimento**

Este estudo tem como finalidade caracterizar padrões de vínculos que combinem diferentes níveis de comprometimento afetivo e de entrincheiramento organizacional, discriminando-os quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais. A amostra totalizou 1647 participantes de diferentes segmentos e estados do Brasil. Inicialmente, foi inspecionado o gráfico de dispersão, que indicou a possibilidade de quatro agrupamentos. Em seguida, foram realizadas análises de cluster, combinando estratégias hierárquicas e não hierárquicas. Após a análise com o método *Ward* e medida de distância euclidiana quadrada, com indicação de quatro grupos, foram identificados pontos semente para a condução do *Quick Cluster*, procedimento que reduz o impacto de observações atípicas. Para a caracterização dos grupos, foram aplicadas análises de frequência e ANOVA, além de análises discriminantes. Os quatro grupos foram nomeados com base nos padrões de vínculos observados e em aspectos teóricos discutidos na literatura: 1- *sentinela de oportunidades*, que reúne indivíduos com níveis medianos de EO e CO e que poderão ampliar ou reduzir esses vínculos de acordo com variáveis do contexto; 2- *transeunte organizacional*, composto por trabalhadores com baixos níveis de EO e CO e que, portanto, tendem a reduzir o tempo de passagem pela organização; 3- *cidadão livre*, formado por trabalhadores com baixo nível de EO e alto nível de CO, que, portanto, identificam-se com a organização e permanecem enquanto desejarem; 4- *prisioneiro colaborativo*, constituído por indivíduos que, embora tendam a permanecer por necessidade, devido ao alto nível de EO, mantêm também alto nível de CO, o que presumivelmente favorece comportamentos desejáveis. As análises descritivas e ANOVAs indicaram que os grupos possuem características distintas. As funções discriminantes extraídas foram eficazes para a diferenciação dos grupos em termos dos níveis de comprometimento e entrincheiramento. As taxas de classificação correta dos indivíduos nos *clusters* identificados indicam a validade das funções extraídas. Este estudo, além de contribuir para a identificação e a descrição de padrões de comprometimento e entrincheiramento, também possibilitou a reunião de novas evidências de discriminação desses vínculos.

#### **Artigo 4: Como se constroem e se desenvolvem o entrincheiramento e o comprometimento com a organização: análise qualitativa de diferentes trajetórias profissionais**

A partir de uma perspectiva desenvolvimental de análise dos vínculos, esta pesquisa teve como objetivo compreender como os padrões de comprometimento e entrincheiramento se desenvolvem a partir de diferentes eventos na história do indivíduo com sua organização de trabalho. Para tanto, foram conduzidas entrevistas narrativas, por possibilitarem a compreensão do contexto e dos eventos que compõem a história do trabalhador na organização. Foram entrevistados quatro trabalhadores com diferentes padrões de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, selecionados previamente por representarem os quatro vínculos identificados no estudo anterior. Inicialmente, foi analisada a literalidade das entrevistas, com base em suas transcrições, visando encontrar os temas emergentes que pudessem auxiliar na compreensão dos fatos relevantes. Em seguida, a técnica de mapas permitiu fazer a associação de eventos e sistematizar as informações. Por fim, as histórias foram simplificadas em linhas narrativas, a partir das quais foi desenhado um modelo teórico explicativo dos vínculos. O modelo integra, para o entendimento da dinâmica dos vínculos, a entrada do indivíduo na organização, a força e o manejo das suas expectativas, os sentimentos gerados por suas experiências (eventos) no contexto organizacional e a reavaliação dos vínculos estabelecidos, que repercutem nos comportamentos apresentados. O destaque à formação de cognições e sentimentos permitiu compreender como esses processos psicológicos são gerados no contexto de trabalho e como impactam nos efeitos que as práticas de gestão e os eventos organizacionais possuem sobre os vínculos. Os resultados possibilitaram, ainda, entender a amplitude de comportamentos que, mediados pelos padrões de comprometimento e entrincheiramento, associam-se às experiências de vida e de trabalho do indivíduo. A compreensão das dinâmicas dos vínculos contribui tanto para o aperfeiçoamento de modelos teóricos explicativos quanto para o seu gerenciamento, ao oferecer insumos para que as organizações planejem ações para o seu desenvolvimento.

# RESULTADOS E DISCUSSÃO

**ARTIGO 1 -**  
**ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO:**  
**REFINAMENTO DAS MEDIDAS E NOVOS INDÍCIOS DE SOBREPOSIÇÃO**

O significado de vínculo refere-se a tudo aquilo que ata, liga ou aproxima dois objetos. Quando aplicado a indivíduos e organizações, esse significado, com tamanha imprecisão e abrangência de possibilidades, foi atribuído ao conceito de comprometimento organizacional, como se esse fosse suficiente para explicar os variados motivos que ligam um trabalhador a sua organização empregadora. Apesar do longo período em que o comprometimento permaneceu incorporando sentidos os mais diversos, o amadurecimento da agenda de pesquisa da área gradualmente passou a reunir informações e argumentos para uma maior delimitação do construto, e para a importância de compreender outros possíveis vínculos entre indivíduos e organizações.

Uma das linhas de pesquisa com esse objetivo tem voltado a atenção para a pertinência da natureza instrumental que hoje integra o conceito de comprometimento, representada pela base de continuação do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Alguns autores têm proposto a retirada dessa dimensão, que poderia ser tratada como um vínculo distinto do comprometimento (Rodrigues, 2009; Sheible et al., 2007; Solinger et al., 2008). Nessa linha, o presente estudo pretende agregar informações adicionais para o quadro teórico e empírico do vínculo de entrincheiramento organizacional, apresentando novos indícios de sua possível sobreposição com o comprometimento de continuação.

### **1.1. O vínculo instrumental: comprometimento ou entrincheiramento?**

Becker (1960) foi um dos primeiros estudiosos a buscar uma sistematização do conceito de comprometimento, ainda sob uma abordagem sociológica. Segundo o autor, o comprometimento até então estava sendo discutido por diversos pesquisadores sem o cuidado de fornecer um conceito mais preciso. Diante dessa crítica, o autor desenvolveu a definição do comprometimento com base em outro conceito, denominado *side bets*: constantemente, as pessoas fazem escolhas e ingressam em cursos de ações, que só posteriormente recebem um significado, atribuído pelo indivíduo para justificar seu comportamento. Ainda que haja uma justificativa prévia, a consistência da linha de ação tomada é fundamental para o julgamento da coerência das pessoas e para evitar dissonâncias cognitivas.

Com base nesse argumento, Becker (1960) propôs que o comprometimento fosse o resultado de cursos consistentes de ações, ou *side bets*, que nas organizações teriam quatro possíveis origens: expectativas culturais gerais ou comportamentos que o trabalhador identifica como sendo esperados e aceitos por seu grupo social; arranjos burocráticos impessoais ou normas do sistema burocrático a que aderiu, e que limitam algumas de suas possibilidades; ajustamentos individuais a posições sociais, que seriam adaptações às condições específicas do seu trabalho em sua organização; interações face-a-face, que representam a imagem construída pelo indivíduo em suas interações, que deverá ser mantida por meio de suas ações.

Ainda que o autor tenha discutido também processos sociais na base de formação dos *side bets*, ressaltando, inclusive, o papel do sistema individual de valores, as operacionalizações de sua teoria deram ênfase aos processos instrumentais. Até mesmo o conceito de comprometimento fornecido pelo autor foi revisto posteriormente, passando a ser tratado como algo distinto do denominado comprometimento afetivo. Enquanto este último foi definido como uma atitude formada pela identificação e compartilhamento de valores com a organização (Mowday et al., 1982), o primeiro foi denominado comprometimento de continuação, por representar o comprometimento em continuar em certa linha de ação (Meyer & Allen, 1984).

Ritzer & Trice (1969) inauguraram a tentativa de verificar empiricamente a teoria dos *side bets*. Elaboraram uma escala de três pontos (definitivamente sim, indeciso, definitivamente não) para que o respondente indicasse quais seriam os motivos para mudança de empresa ou ocupação diante de nenhum, pequeno ou grande aumento de salário, liberdade, status, responsabilidade ou oportunidade de crescimento. Alutto et al. (1973) substituíram posteriormente as opções “responsabilidade” e “oportunidade de crescimento” pela variável “amizade dos colegas”.

Meyer & Allen (1984) observaram que a estratégia para obter tal verificação estava centrada na demonstração de que o comprometimento aumenta conforme o número ou tamanho de *side bets* aumenta. Os autores argumentaram, contudo, que as escalas desenvolvidas por Ritzer & Trice (1969) e Alutto et al. (1973) estariam medindo também o comprometimento afetivo, e não somente o comprometimento de continuação. Explicaram que essas escalas davam ênfase aos fatores que poderiam levar o trabalhador a deixar a organização, mas não mediam as razões pelas quais o indivíduo recusava melhores ofertas de salário, status, etc, para manter-se em suas condições atuais. Nesse caso, sua hipótese era a de que os respondentes que não indicavam a decisão de sair devido a uma melhor condição permaneceriam por estarem comprometidos afetivamente.



Para avaliar essa suposição, Meyer e Allen (1984) realizaram estudos aplicando as escalas de Ritzer e Trice (1969) e Alutto et al. (1973), juntamente com o OCQ (Porter et al., 1974) e dezesseis itens construídos para mensurar o comprometimento afetivo (ACS) e o comprometimento de continuação (CCS). Ao identificarem que as primeiras escalas apresentavam altas correlações com o ACS e o OCQ e baixas com o CCS, os autores confirmaram a hipótese de que estariam medindo o comprometimento afetivo. Além disso, as medidas desenvolvidas (CCS e ACS), não apresentaram correlações significativas entre si, evidenciando a validade discriminante dos dois construtos que passaram a ser considerados componentes do comprometimento organizacional.

Em 1987, McGee e Ford reexaminaram a escala de comprometimento de continuação de Meyer & Allen (1984) e identificaram duas sub-dimensões, alto sacrifício pessoal e poucas alternativas percebidas, que apresentaram índices de confiabilidade superiores ao encontrado na análise do modelo unidimensional. Suas proposições foram revisadas por Meyer, Allen e Gellatly (1990), cujas análises indicaram também que o modelo de dois fatores tinha um melhor ajuste em comparação ao modelo unifatorial. Mais tarde, Powell & Meyer (2004) reafirmam a existência dos dois fatores, suportados por outras investigações realizadas.

No Brasil, a escala do comprometimento de continuação, traduzida por Medeiros & Enders (1997), não apresentou índices de confiabilidade satisfatórios. Para suprir a necessidade de medidas brasileiras, Siqueira (2001) apresentou a ECOC (Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo) e evidenciou sua validade discriminante em relação às medidas de comprometimento afetivo e normativo, também construídas e validadas pela autora. Os quatro fatores do comprometimento calculativo identificados dizem respeito às perdas advindas da saída da organização, como perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais. Medeiros (2003) também buscou o aprimoramento da escala anteriormente traduzida, somando aos itens de Meyer et al. (1993) as variáveis construídas por O'Reilly & Chatman (1986) e outros itens elaborados em seu estudo. Identificou como subdimensões da natureza instrumental o sentimento de falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e poucas alternativas.

É possível observar que, com o desenvolvimento dessa base e suas novas denominações (continuação, instrumental, calculativo), sua natureza instrumental foi refinada, afastando-se progressivamente da natureza afetiva. Em adição, resultados empíricos mostraram que as dimensões possuem padrões de relações distintos com variáveis antecedentes e consequentes: enquanto a base afetiva relaciona-se positivamente a comportamentos desejáveis e negativamente a comportamentos indesejáveis, a base instrumental apresenta relações em

direções opostas ou não significativas (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Cunha et al., 2004; Blau, 2001a; Medeiros, 2003; Meyer et al., 2002, Powell & Meyer, 2004).

Tal discrepância levou alguns autores a recomendarem o estímulo ao comprometimento de natureza afetiva e a inibição do comprometimento de natureza instrumental (Bastos, Siqueira, Medeiros & Menezes, 2008; Meyer et al., 2002), defendendo, inclusive, que a redução do comprometimento de continuação poderia contribuir para o aumento do comprometimento afetivo (Meyer et al., 2002). A clara cisão entre essas duas naturezas passou a figurar entre os pontos de discussão conceitual do comprometimento organizacional (Cohen, 2007; Rodrigues & Bastos, 2010), compondo argumentos de que o vínculo instrumental não seja considerado parte do comprometimento organizacional, mas que seja representado por outro conceito, denominado entrincheiramento.

O entrincheiramento organizacional é definido por Rodrigues e Bastos (2011) como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido às perdas associadas à sua saída, como benefícios, vantagens financeiras, investimentos no ajustamento ao cargo, redes de contatos, entre outras que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram.

O construto foi elaborado inicialmente com foco na carreira (Carson et al., 1995), tendo como base também a teoria dos *side bets* de Becker. Diversas pesquisas (Magalhães, 2008; Scheible et al., 2007; Blau, 2001; Blau & Holladay, 2006) já apontam para sua sobreposição conceitual e empírica com a base de continuação do comprometimento com a carreira, proposto por Meyer et al. (1993).

No foco organizacional, sua conceituação foi pautada nos desenvolvimentos realizados no campo das carreiras, na teoria dos *side bets* de Becker (1960) e nos argumentos de Mowday et al. (1982) para a transição entre comprometimento e entrincheiramento do trabalhador. Três dimensões foram propostas, a partir das quais Rodrigues (2009) validou a medida de entrincheiramento organizacional. A primeira, *ajustes à posição social* (APS), assume que o trabalhador receia abdicar dos investimentos feitos em sua adaptação à organização e à função que exerce, além de temer perder a rede de relacionamentos e as conquistas de espaço em sua organização. É possível que os esforços individuais e os investimentos organizacionais em treinamento e educação ao longo do tempo contribuam para o fortalecimento dessa dimensão. A segunda, *arranjos burocráticos impessoais* (ABI), incorpora o argumento de Becker (1960) de que o trabalhador concorda em trabalhar sob as normas, recompensas e sanções burocráticas da organização, mas só toma conhecimento dos acordos feitos e apostas assumidas no momento da decisão por sair ou permanecer, quando estão em xeque os benefícios, retornos financeiros, estabilidade, etc. Por fim, a dimensão

*limitação de alternativas* (LA), herdada do comprometimento de continuação e do entrincheiramento na carreira, inclui a percepção de restrições no mercado externo, que são ampliadas pela crença de que o perfil profissional é muito específico para outras oportunidades de emprego.

Apesar da sua presença frequente em tantas escalas, não há ainda um consenso na literatura sobre o papel da dimensão “limitação de alternativas”, conforme será discutido na próxima seção. Não há também estudos suficientes com foco na organização que evidenciem a sobreposição entre o comprometimento de continuação e entrincheiramento, embora sejam consideráveis as pesquisas sobre a sobreposição desses vínculos com foco na carreira (Blau, 2001; Blau & Holladay, 2006; Scheible et al., 2007). Rodrigues e Bastos (2011) apresentaram os primeiros indícios ao testar a covariância entre os construtos, e sugeriu novos estudos, como novas análises exploratórias que incluam os itens do comprometimento de continuação e do entrincheiramento organizacional. Assim, a presente pesquisa conduzirá novas análises exploratórias e confirmatórias, investigando também modelos de covariância entre o entrincheiramento e as bases de continuação e afetiva, a fim de testar a validade discriminante dos construtos.

## **1.2. Limitação de alternativas: dimensão constitutiva ou antecedente do vínculo instrumental?**

Desde que McGee e Ford (1987) levantaram a discussão sobre a dimensionalidade do comprometimento de continuação, novas pesquisas foram realizadas para testar essa hipótese em outras amostras e com itens adicionais. Algumas análises forneceram suporte empírico à estrutura bidimensional, quando a ênfase recaiu nos resultados encontrados após análises fatoriais (Carson & Carson, 2002; Dunham et al., 1994; Jaros, 1997; Meyer, Allen & Gellatly, 1990). Por outro lado, alguns pesquisadores, mesmo após encontrarem dois fatores para o conjunto de variáveis, deram ênfase a um exame mais apurado dos conteúdos dos itens e às diferenças de confiabilidade identificadas, defendendo a existência de um único fator (Allen & Meyer, 1996; Hackett et al., 1994; Ko et al., 1997).

Ao partirem para análises de correlação entre as subdimensões e as dimensões do comprometimento, Hackett et al. (1994) e Ko et al. (1997) identificaram altas correlações entre limitação de alternativas e sacrifícios pessoais, o que favorece a suposição de uma estrutura unidimensional. Ao incluírem outras variáveis, entretanto, Carson & Carson (2002),

utilizando medidas revisadas das subdimensões, notaram que “sacrifícios pessoais” apresentou correlação com todas as variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais estudadas. “Limitação de alternativas”, por outro lado, apresentou relações significativas somente com variáveis ligadas à carreira.

Outros estudos também apontaram para a validade discriminante das duas subdimensões. Somers (1993) realizou análises confirmatórias e identificou que, além de ter um melhor ajuste o modelo que considera as duas subdimensões da base de continuação, “sacrifícios pessoais” apresentou efeito positivo no comprometimento afetivo. Ao contrário, “limitação de alternativas” não apresentou relação significativa com a base afetiva. Após somar os resultados de outros estudos em uma meta-análise realizada, Meyer et al. (2002) confirmaram a relação positiva entre “sacrifícios pessoais” e a base afetiva, mas concluíram que essa base tem relações negativas com “limitação de alternativas”. Em adição, notaram que “sacrifícios pessoais” apresentou correlações negativas mais fortes com a intenção de saída e rotatividade do que “limitação de alternativas”.

Com base nesses resultados, Meyer et al. (2002) concordaram com a hipótese de McGee e Ford (1987), de que a sub-escala de “sacrifícios pessoais” é uma melhor operacionalização da teoria de H. S. Becker. Sugeriram, ainda, um maior refinamento da medida de comprometimento de continuação, com inclusão de itens adicionais ligados a “sacrifícios pessoais”. Tal ação faz prevalecer na medida os itens dessa subdimensão, reduzindo o impacto dos itens relacionados a falta de alternativas. Diante disso, talvez seja ainda mais coerente atender à recomendação de Ko et al (1997) de retirar a subdimensão “limitação de alternativas” e de considerá-la um antecedente, não parte do comprometimento.

Recentemente, Bastos et al. (2011) validaram uma medida do comprometimento tridimensional, que apresenta uma clara melhoria em relação às medidas de comprometimento de continuação utilizadas no Brasil. Contudo, não conduziram análises fatoriais específicas para as variáveis do comprometimento de continuação, mantendo itens de “sacrifícios pessoais” e, em menor proporção, itens de “falta de alternativas”.

A despeito desse cenário de discussões delineado há mais de vinte anos, a dimensão limitação de alternativas foi incluída no conceito de entrincheiramento na carreira e, por consequência, na construção do conceito de entrincheiramento organizacional. Apesar disso, Rodrigues e Bastos (no prelo) colocaram em ênfase, desde a validação da medida de entrincheiramento organizacional, a pertinência da dimensão “limitação de alternativas”. Testaram e compararam modelos de mensuração do entrincheiramento com dois e três fatores. Diante dos resultados satisfatórios para ambas as estruturas, ainda que discretamente melhores

para a bidimensional, concluíram que a solução fatorial deve ser decidida após um debate teórico, amparado em dados empíricos adicionais, com a inclusão de outras variáveis.

Rodrigues e Bastos (no prelo) retomaram, inicialmente, as críticas à noção de permanência como constituinte do comprometimento organizacional: uma vez que a permanência é um possível consequente do comprometimento, assim como o são empenho extra, desempenho, comportamento de cidadania organizacional, entre outros, não se justifica que dentre tantas variáveis critério, essa noção seja enfatizada a ponto de ter um determinante direto (limitação de alternativas) como constituinte do conceito de comprometimento. Nesse caso, a dimensão LA faria com que seu consequente direto, a permanência, fosse atribuído também diretamente ao comprometimento.

Em contrapartida, ao tratarem do entrincheiramento organizacional, os mesmos autores admitiram que a noção de permanência esteja fortemente ligada ao entrincheiramento. Está implícita a noção de permanência por necessidade, devido às condições que cercam o indivíduo: as vantagens que recebe, o tempo e o esforço despendidos, todo o processo adaptativo à organização, perdas que teria caso saísse, e que são potencializadas por não perceber alternativas disponíveis. Diante disso, Rodrigues e Bastos (no prelo) ponderaram teoricamente sobre as duas possibilidades: reconheceram que a percepção de falta de alternativas é uma condição no processo de entrincheiramento do trabalhador, mas defenderam que essa ideia atravessa todas as dimensões do entrincheiramento organizacional. Assim, o construto está pautado na cognição do trabalhador acerca dos fatores que limitam suas possibilidades de inserção em outras organizações.

Os fatores APS e ABI representam aspectos limitantes originados intrinsecamente, seja no indivíduo ou na organização. O primeiro pode ser considerado um limitador de alternativas à medida que o indivíduo se adapta à realidade específica da organização para a qual trabalha, de modo que passa a ser difícil encontrar outra organização para a qual esteja tão bem preparado e onde possa aproveitar todo o percurso já percorrido de investimentos em aprendizado, em relações estabelecidas, papéis desempenhados, entre outros. O segundo contribui para a percepção de poucas alternativas, na medida em que o trabalhador receia perder as vantagens materiais e benefícios recebidos da organização, que poderiam não estar disponíveis em outras oportunidades.

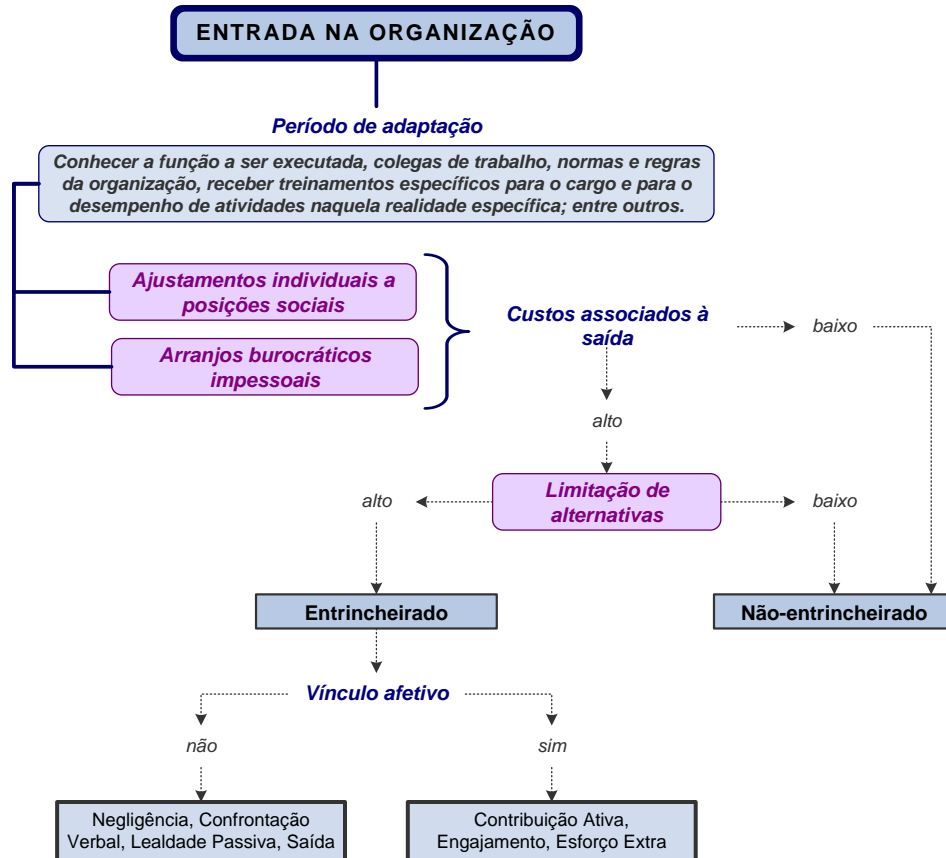
O fator LA, frente aos dois anteriores, acrescentaria os aspectos extrínsecos, relacionados à percepção de opções disponíveis no mercado de trabalho. Como afirmou Rodrigues (2009), é plausível que o indivíduo não perceba alternativas disponíveis no mercado de trabalho e, com isso, adapte ou fortaleça suas crenças e percepções ligadas aos

ajustamentos realizados na organização e às recompensas recebidas. Por outro lado, é possível também que o seu processo adaptativo e sua avaliação dos ganhos materiais gerem a sensação de que não há opções disponíveis que supram as suas expectativas, seus investimentos feitos até ali ou mesmo os aspectos materiais a que precisaria renunciar caso deixasse o emprego atual. Há, nesse caso, um impasse que talvez não seja solucionado apenas no nível empírico: em que medida falta de alternativas é um elemento constituinte do entrincheiramento ou assume um papel de antecedente ou conseqüente desse vínculo?

No modelo teórico de entrincheiramento apresentado por Rodrigues e Bastos (2011) há uma defesa de que a condição de entrincheirado só se aplica quando APS e ABI se associam a uma percepção de falta de alternativas (Figura 1.1). Em outras palavras, mesmo com elevados níveis de APS e ABI, se o trabalhador percebe que há alternativas, os custos da saída são minimizados e a ele não pode ser atribuída a condição de entrincheirado. Além disso, o processo de entrincheiramento descrito pelos autores envolve uma ordem temporal, uma vez que é previsto inicialmente o desenvolvimento de APS e ABI, à medida que o trabalhador se adapta à organização em que trabalha, que resultarão em um vínculo de entrincheiramento desde que haja, posteriormente, a percepção de limitação de alternativas.

Diante das discussões teóricas apresentadas, a pertinência da dimensão limitação de alternativas, tanto no comprometimento de continuação quanto no entrincheiramento organizacional, é colocada em questão neste trabalho. Assim, é também objetivo deste estudo avaliar as propriedades psicométricas das medidas de entrincheiramento e comprometimento de continuação, buscando evidências empíricas sobre a pertinência de suas estruturas atuais.

O presente estudo parte de duas hipóteses: 1) os índices de ajuste suportarão a permanência da dimensão LA na medida do entrincheiramento organizacional, e justificarão sua retirada do comprometimento de continuação; 2) o entrincheiramento e o comprometimento de continuação apresentarão altas covariâncias entre si (sobreposição), mas não com o comprometimento afetivo (validade discriminante).



**Figura 1.1** – Modelo de entrincheiramento organizacional  
 Fonte: Rodrigues e Bastos (2011)

### 1.3. Método

#### 1.3.1. Procedimentos de coleta dos dados

Foi realizado um estudo extensivo de corte transversal, que abrangeu um total de 1664 trabalhadores. Após a eliminação de *outliers*, o banco de dados passou a ser composto por 1648 respondentes. Para viabilizar a coleta de grupos distintos de trabalhadores em diferentes contextos, foram utilizadas três estratégias: (a) foram distribuídos questionários impressos, auto-aplicáveis, a trabalhadores de alta escolaridade de organizações de diferentes segmentos e portes, contemplando 70,2% da amostra; (b) foi distribuída por *e-mail* uma versão digital do questionário, também disponível via *link* gerado pelo Survey Monkey, ferramenta de construção de questionários na internet, sendo responsável por 8,3% dos respondentes; (c) por fim, foram realizadas entrevistas com trabalhadores de baixa escolaridade, apoiadas em recursos visuais para viabilizar uma melhor compreensão das questões, totalizando 21,6% dos participantes. Todos os participantes tiveram acesso aos objetivos gerais e ao consentimento

informado da pesquisa, tendo sido garantidos o sigilo das respostas e a possibilidade de interromper a participação a qualquer momento.

### **1.3.2. Amostra**

Do total de respondentes, 61,1% vivem no Nordeste, e 30,5% vivem no Sudeste do Brasil. Trabalham em empresas privadas 76,7% dos respondentes, atuando principalmente em prestação de serviços (46,5%). Pouco mais da metade dos participantes são do sexo feminino (57,1%), solteiros (50,8%) e com menos de trinta e cinco anos (64,5%). Com relação à escolaridade, a maioria iniciou ao menos o curso de nível superior (45,6%). No que se refere à renda mensal, 48,5% recebem até cinco salários mínimos.

### **1.3.3. Medidas**

Três medidas foram utilizadas neste estudo: 1) Medida de entrincheiramento organizacional, com vinte e dois itens validados por Rodrigues e Bastos (no prelo), distribuídos nos três fatores inicialmente propostos: APS ( $\alpha=0,81$ ), ABI ( $\alpha=0,77$ ) e LA ( $\alpha=0,77$ ); medida do comprometimento de continuação ( $\alpha=0,74$ ), com sete itens validados por Bastos et al. (2011); e versão reduzida da medida do comprometimento afetivo ( $\alpha=0,86$ ) validada por Bastos et al. (2011). Da versão original, com dez itens, foram excluídos três itens, já que um apresentava problemas por ser negativo, e outros dois mostraram-se redundantes na análise confirmatória conduzida.

### **1.3.4. Procedimentos de análises dos dados**

Para a tabulação e análise dos dados, foram utilizados os softwares estatísticos SPSS 16.0 e AMOS 16.0. Foram realizadas análises exploratórias e confirmatórias para avaliar as medidas do entrincheiramento e da base de continuação. Para a avaliação das covariâncias entre o entrincheiramento, a base de continuação e a base afetiva, foi utilizada a modelagem de equações estruturais. Em todas as análises, o método de estimação empregado foi o da Máxima Verossimilhança (ML), tendo em vista o tamanho da amostra e o caráter moderadamente anormal dos dados. Para a avaliação do ajuste dos modelos, foram considerados os seguintes índices e critérios: índices de ajuste comparativo (NFI, CFI, que devem ser superiores a 0,90 e RMSEA, que deve ser inferior a 0,08); índices de proporção da variância explicada (GFI e AGFI, esperado acima de 0,90); índice de parcimônia (PGFI, que deve estar próximo a 1,0) e índice de ajuste baseado em resíduos (RMR, que deve apresentar valores pequenos).



Após a avaliação das medidas, foram realizados testes de consistência interna para cada dimensão. Salienta-se que, embora o alfa de Cronbach seja frequentemente utilizado como indicador de confiabilidade, seus resultados são afetados pelo número de itens da escala, ou por uma possível redundância entre itens (Clark & Watson, 1995; Cortina, 1993; Laros & Puente-Palacios, 2004). Por isso, o presente trabalho adotou outros critérios de avaliação da consistência interna além do alfa, como a correlação item-total e a média de correlação inter-item. Menezes (2006) aponta a correlação item-total como uma importante medida de discriminação do item e indicador de consistência interna do teste, sendo que valores acima de .20 denotam um bom poder discriminativo. Segundo Clark e Watson (1995), a média das correlações entre itens é uma forma direta de mensurar a consistência interna da escala e deve ajustar-se a um intervalo de .15 a .50, sendo que, para construtos mais extensos, uma média de .15 a .20 é satisfatória, enquanto que para construtos mais específicos, uma média maior é necessária (entre .40 e .50).

#### **1.4. Resultados e Discussões**

Os resultados estão apresentados em três etapas: avaliação psicométrica da medida de entrincheiramento organizacional, revisão da escala do comprometimento de continuação e investigação da sobreposição entre os construtos.

##### **1.4.1. Aprimoramento da medida de entrincheiramento organizacional**

Inicialmente, foi realizada uma análise fatorial exploratória com os 22 itens da escala de entrincheiramento organizacional validada por Rodrigues e Bastos (no prelo). O método de extração utilizado foi Principais Componentes, uma vez que o objetivo foi a redução do conjunto de dados. O teste de adequação da amostra, KMO, resultou em um valor de 0,911, que indica alta adequação. O determinante da matriz foi maior que zero (0,003) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [ $\chi^2(231)=9492,507$ ,  $\rho<.01$ ], o que aponta para correlações significativas entre as variáveis analisadas. Com base nos critérios de autovalores (*eigenvalues*) e teste *scree*, foram extraídos quatro fatores. O quarto fator, contudo, foi carregado com carga relevante somente pelo item EB1.

Rodrigues (2009) já havia alertado para problemas relacionados ao item EB1 que, nas análises confirmatórias conduzidas pela autora, havia apresentado resíduos com diferentes variáveis. Para obter maior precisão na extração de fatores, conforme recomendado por Laros

(2005), foi utilizado adicionalmente o critério da análise paralela de Horn. Essa técnica consiste em comparar os autovalores encontrados na análise fatorial com autovalores gerados a partir de matrizes aleatórias. Devem permanecer somente os fatores em que os autovalores empíricos excedem os randômicos. A Tabela 1.1 apresenta os resultados obtidos e indica a extração de três fatores.

**Tabela 1.1** – Autovalores empíricos e autovalores randômicos gerados pelo Monte Carlo PCA for *Parallel Analysis* para a escala de entrincheiramento organizacional

Componente	Autovalores da matriz empírica			Autovalores da matriz aleatória
	Total	% Variância	% Acumulado	
1	<b>6,101</b>	27,730	27,730	<b>1,2147</b>
2	<b>1,895</b>	8,614	36,344	<b>1,1760</b>
3	<b>1,577</b>	7,167	43,511	<b>1,1505</b>
4	1,042	4,735	48,246	1,1274

FONTE: Dados da pesquisa

Sendo assim, foi conduzida uma nova análise fatorial exploratória, excluindo o item EB1, utilizando os mesmos procedimentos adotados na análise anterior. O determinante da matriz de correlação foi maior do que zero (0,004), e mantiveram-se satisfatórios o KMO (0,911), e o teste de esfericidade de Bartlett [ $\chi^2(210)=9015,707$ ,  $\rho<.01$ ]. Foram extraídos três fatores, com 44,33% da variância explicada. A Tabela 1.2 apresenta a descrição, as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens.

Com os 21 itens restantes da análise fatorial exploratória, foram conduzidas análises confirmatórias, com o objetivo de investigar a adequação e ampliar o refinamento da medida. O modelo de mensuração não recursivo foi especificado com 186 graus de liberdade, sendo, portanto, superidentificado. Seu teste foi realizado com uma sub-amostra de 824 casos, a fim de possibilitar a validação cruzada das possíveis modificações.

**Tabela 1.2** – Itens de entrincheiramento organizacional

ITENS	APS	LA	ABI	H2
es12 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	,723			,546
es7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	,690			,457
es8 Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	,637			,354
es5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	,629			,452
es9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	,627			,418
es1 Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	,622			,342
es10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	,613			,409
es11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	,550			,436
il5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.		,752		,492
il2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.		,738		,525
il4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.		,722		,516
el4 Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.		,632		,383
il3 Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.		,594		,429
el3 A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.		,508		,379
es4 Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.		,496		,400
eb3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.			,816	,590
eb4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.			,740	,553
eb2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.			,651	,459
eb5 O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.			,639	,389
el6 Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.			,499	,396
eb7 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).			,484	,385
	<b>% Variância Explicada</b>	28,30	8,96	7,07
	<b>Eigenvalues</b>	5,94	1,88	1,48

FONTE: Dados da pesquisa

NOTAS: Método de Extração: Principais Componentes

Método de rotação: Promax com normalização Kaiser

Rotação convergida em 5 iterações

Os parâmetros estimados foram significativos, e os índices de ajuste alcançaram valores em sua maioria satisfatórios. Foram examinados os índices de modificação *post hoc*, que indicaram a existência de resíduos significativos entre quatro pares de variáveis. Em

geral, um melhor ajuste do modelo é obtido com o acréscimo de parâmetros entre as variáveis, desde que haja justificativa teórica para tanto. Todavia, como o objetivo desta investigação é também reduzir a redundância da medida, foi inspecionada a matriz residual, a fim de identificar quais itens dos pares apontados pelas análises *post hoc* carregaram mais resíduos (Tabela 1.3). Esse procedimento, em conjunto com a análise do conteúdo das variáveis, possibilitou a exclusão de três itens.

**Tabela 1.3** – Índices de modificação para o modelo inicial de entrincheiramento (21 itens)

		Índice de Modificação	Parâmetro
eEB3	↔ eEB4	57,216	0,42
eES7	↔ eES8	36,212	0,39
eIL5	↔ eES4	28,581	-0,29
eES5	↔ eES1	27,449	0,34

FONTE: Dados da pesquisa.

Dos quatro pares de variáveis cujos erros foram apontados pelos índices de modificação, dois apresentaram sobreposição de ideias. As variáveis ES7 (*Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos*) e ES8 (*Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas*), trazem, ambas, o significado dos relacionamentos estabelecidos desde a entrada do trabalhador na organização. Os itens ES1 (*Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora*) e ES5 (*Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação*) também aludem a um pensamento semelhante de perda de investimento de tempo. A noção de aprendizado presente no item ES1 está, por sua vez, representada pelo item ES12 (*Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual*). Uma vez identificada a redundância desses itens, a escolha daqueles que seriam excluídos pautou-se nos números de resíduos observados. Assim, foram retirados os itens ES8 e ES1.

Além desses, embora o penúltimo par apontado pelas análises *post hoc* não tenha apresentado sobreposição de ideias, o item ES4 (*Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa*) carregou uma quantidade significativa de resíduos em diferentes variáveis, especialmente na dimensão APS, para a qual havia sido inicialmente criado. Uma vez que as limitações geradas pela especificidade do conhecimento são representadas também no item EL3 (*A especificidade do meu conhecimento*

*dificulta minha inserção em outras organizações*), foi feita a opção de excluir o ES4 da dimensão LA.

Por fim, foram avaliadas as variáveis EB3 (*Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras*) e EB4 (*Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira*). Ainda que ambas abordem questões financeiras, a primeira enfatiza as perdas, que poderiam gerar um dano pontual à situação financeira do indivíduo, enquanto a segunda abarca o risco à sua estabilidade, que impactaria no equilíbrio de sua condição financeira. Por entender que, embora sutil, tal diferença deva ser contemplada pela medida, optou-se por inserir um parâmetro entre os erros dessas variáveis, indicando a forte relação existente entre si.

O conjunto de 18 itens restantes foi incluído na especificação de um novo modelo de mensuração, superidentificado (GL=131), e submetido a uma nova análise confirmatória, com uma segunda sub-amostra independente de 824 casos. Os coeficientes estimados para os parâmetros foram significativos e os índices de ajuste apresentaram melhoria em relação ao modelo inicial, como pode ser observado na Tabela 1.4.

Uma vez que as discussões teóricas levam ao questionamento da pertinência da dimensão Limitação de Alternativas, foram testados dois modelos adicionais: o modelo de mensuração do entrincheiramento organizacional, considerando a estrutura bidimensional, e o modelo estrutural do entrincheiramento, considerando a estrutura tridimensional. Os índices de ajuste foram satisfatórios e estão apresentados também na Tabela 1.4.

**Tabela 1.4** – Índices de ajuste dos modelos testados para o entrincheiramento organizacional

Índices	Modelo de mensuração inicial (21 itens)	Modelo de mensuração reduzido (18 itens)	Modelo de mensuração bidimensional (12 itens)	Modelo estrutural tridimensional (18 itens)
	824 casos - A	824 casos - B	1648 casos	1648 casos
$\chi^2$	654,24*	343,20*	132,99*	586,4*
GL	186	116	52	131
RMR	0,12	0,11	0,09	0,10
GFI	0,93	0,95	0,98	0,96
AGFI	0,91	0,94	0,96	0,95
NFI	0,86	0,90	0,95	0,92
CFI	0,90	0,93	0,96	0,94
RMSEA	0,06	0,05	0,05	0,05
PGFI	0,75	0,73	0,65	0,74

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: \* $p < .001$

Além de ser bem ajustado o modelo de entrincheiramento bidimensional, é importante ressaltar que, nos dois primeiros modelos avaliados (com 21 e 18 itens), os coeficientes encontrados entre as dimensões APS e ABI foram superiores aos coeficientes encontrados entre os pares LA e ABI e LA e APS (Tabela 1.5).

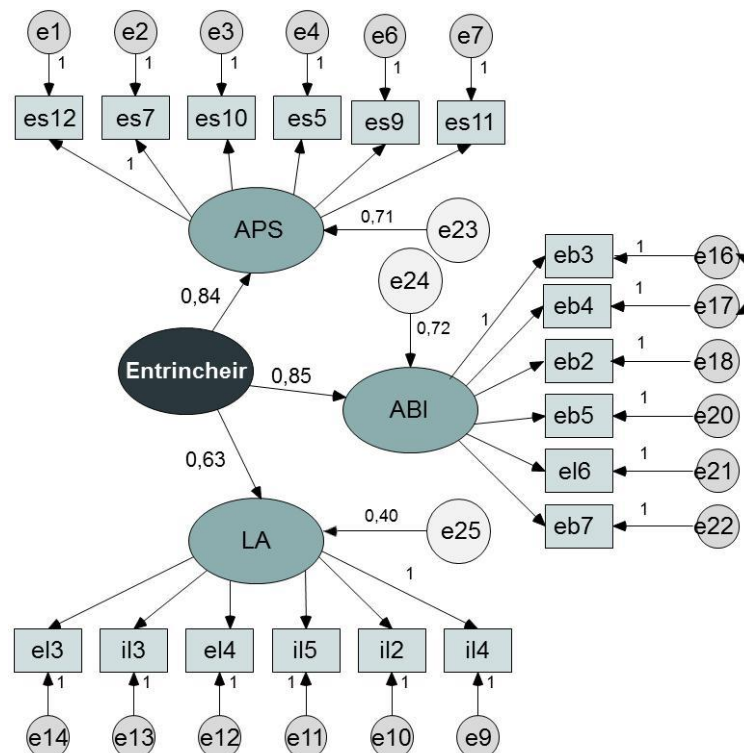
**Tabela 1.5** – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos testados para o entrincheiramento organizacional

<b>Parâmetros</b>	<b>Modelo inicial (21 itens)</b>	<b>Modelo reduzido (18 itens)</b>	<b>Modelo bidimensional (12 itens)</b>	<b>Modelo estrutural tridimensional</b>
Entrinch → APS	-	-	-	,84
Entrinch → ABI	-	-	-	,85*
LA → Entrinch	-	-	-	,63*
APS ↔ ABI	,69*	,70*	,72*	-
LA ↔ ABI	,57*	,51*	-	-
APS ↔ LA	,56*	,53*	-	-
APS → es12	,69	,70	,70	,70
APS → es7	,58*	,58*	,58*	,57*
APS → es5	,64*	,58*	,59*	,60*
APS → es8	,48*	-	-	-
APS → es9	,60*	,58*	,58*	,59*
APS → es11	,58*	,66*	,61*	,62*
APS → es10	,58*	,62*	,60*	,59*
APS → es1	,48*	-	-	-
ABI → eb3	,66	,54	,56	,56
ABI → eb4	,68*	,55*	,58*	,58*
ABI → eb5	,49*	,50*	,50*	,50*
ABI → eb2	,63*	,57*	,60*	,60*
ABI → el6	,55*	,62*	,62*	,60*
ABI → eb7	,58*	,59*	,61*	,60*
LA → il4	,62*	,65*	-	,65*
LA → il2	,61*	,68*	-	,65*
LA → il5	,59	,60	-	,62
LA → el4	,50*	,47*	-	,48*
LA → il3	,62*	,54*	-	,57*
LA → el3	,53*	,50*	-	,49*
LA → es4	,59*	-	-	-
e1 → es12	,48*	,49*	,49*	,49*
e2 → es7	,34*	,34*	,33*	,32*
e3 → es5	,41*	,34*	,36*	,36*
e4 → es8	,24*	-	-	-
e5 → es9	,36*	,34*	,35*	,35*
e6 → es11	,34*	,43*	,37*	,39*
e7 → es10	,30*	,38*	,35*	,34*
e8 → es1	,23*	-	-	-
e16 → eb3	,43*	,29*	,31*	,31*
e17 → eb4	,47*	,30*	,33*	,33*
e20 → eb5	,24*	,25*	,25*	,25*
e18 → eb2	,40*	,32*	,36*	,36*
e21 → el6	,31*	,39*	,36*	,36*
e22 → eb7	,34*	,35*	,37*	,37*
e9 → il4	,38*	,43*	-	,43*
e10 → il2	,37*	,46*	-	,43*
e11 → il5	,34*	,36*	-	,38*
e12 → el4	,25*	,22*	-	,23*
e13 → il3	,39*	,29*	-	,32*
e14 → el3	,28*	,25*	-	,24*

Parâmetros	Modelo inicial (21 itens)	Modelo reduzido (18 itens)	Modelo bidimensional (12 itens)	Modelo estrutural tridimensional
e15 → es4	,35*	-	-	-
e16 ↔ e17	-	,36*	,36*	,36*
e23 → APS	-	-	-	,71*
e24 → ABI	-	-	-	,72*
e25 → Entrincheir	-	-	-	,40*

FONTE: Dados da pesquisa

No modelo estrutural testado (Figura 1.2), a relação entre o entrincheiramento e LA (0,63) é consideravelmente menor do que as relações estabelecidas com APS (0,84) e ABI (0,85). Da mesma forma, o entrincheiramento explica 71% da variância do APS e 72% da variância do ABI, mas somente 40% da variância do LA.



**Figura 1.2** – Modelo estrutural do entrincheiramento organizacional  
FONTE: Dados da pesquisa

Tais resultados podem ser considerados evidências de que as dimensões APS e ABI possuem correlações suficientemente fortes para confirmar a hipótese de que representam a mesma variável latente. A dimensão LA, por sua vez, embora tenha uma relação positiva significativa com o construto, diferencia-se das demais quanto à magnitude dos coeficientes e da variância explicada. Embora os dados empíricos possam embasar um questionamento acerca da pertinência das limitações de alternativas na composição do construto de

entrincheiramento organizacional, sua base teórica e a lógica do processo de tornar-se entrincheirado justificam que esse elemento não seja ainda retirado do construto.

Retomando o modelo teórico do entrincheiramento apresentado na Figura 1.1, é possível que a diferença de magnitude desses coeficientes seja um reflexo do papel assumido pela dimensão LA no vínculo de entrincheiramento. Está claro, no modelo teórico, que APS e ABI exercem um papel simultâneo e anterior à formação do vínculo, que é complementado quando, posteriormente, o indivíduo percebe alternativas limitadas. Como Rodrigues (2009) traz a reflexão sobre o processo cíclico que leva o indivíduo a perceber alternativas limitadas à medida que se adapta à organização, são pertinentes estudos futuros que analisem a operacionalização do construto.

Atualmente, a escala de entrincheiramento inclui um fator (LA) que mede a percepção de alternativas restritas, e que poderia ser considerado, talvez, uma medida inversa de percepção de empregabilidade. Seria oportuno avaliar a possibilidade de incluir nas dimensões APS e ABI itens que possam medir não essa percepção de limitações externas, mas aquelas geradas por um processo intrínseco, à medida que o trabalhador se adapta à organização e aos seus arranjos burocráticos. Apesar de previstas no modelo teórico do vínculo como geradas simultaneamente ao desenvolvimento de APS e ABI, essas limitações estão atualmente operacionalizadas parcialmente no fator LA. É o caso dos itens EL3 (*A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações*) e EL4 (*Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações*), que se diferenciam dos demais itens do fator por localizarem a limitação no indivíduo, e não externamente.

Após a eliminação das variáveis que apresentavam resíduos e acarretavam redundância à medida, a dimensão “ajustamentos à posição social” passou a reunir seis itens, mantendo a definição operacional de considerar esforços e investimentos feitos no processo de adaptação à organização, como tempo, ajustes à função, conhecimentos adquiridos, redes de relacionamentos e status alcançado. O alpha de Cronbach foi de 0,78, a média de correlações inter-item foi de 0,37, e as correlações item-total foram superiores a 0,45.

A dimensão “arranjos burocráticos impessoais” passou a reunir seis itens, que mantiveram a referência original do fator aos custos associados à saída da organização, como perdas financeiras e de benefícios diversos. O alpha de Cronbach foi de 0,76, a média de correlações inter-item foi de 0,35, e as correlações item-total foram superiores a 0,44.



Na dimensão “limitação de alternativas” restaram seis itens relacionados à percepção restrita de alternativas no mercado. O alpha de Cronbach foi de 0,75, a média de correlações inter-item foi de 0,33, e as correlações item-total foram superiores a 0,41.

Embora os coeficientes de alpha de Cronbach tenham reduzido em relação aos índices reportados por Rodrigues e Bastos (no prelo), ressalta-se que essa redução é esperada, uma vez que o alpha de Cronbach é fortemente afetado pelo número de itens e pela redundância da medida. Em contrapartida, houve um aumento das médias de correlações inter-item e correlações item-total, indicando melhoria da consistência interna das escalas.

#### 1.4.2. Revisão da medida do comprometimento de continuação

A análise fatorial exploratória considerou o conjunto de sete itens validados por Bastos et al. (2011). O método de extração foi Análise de Fatores Comuns, uma vez que há uma forte relação entre as sub-dimensões, já discutida na literatura (McGee & Ford, 1987; Meyer et al., 2002). O determinante da matriz de correlação foi maior que zero (0,264), o KMO foi de 0,80, e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [ $\chi^2$  (21)=2133,204,  $p<.01$ ], atestando a adequação dos dados. Dois fatores foram apontados pelo *teste scree* e pelos autovalores, tendo sido confirmados pela análise paralela (Tabela 1.6).

**Tabela 1.6** – Autovalores empíricos e autovalores randômicos gerados pelo Monte Carlo PCA for *Parallel Analysis* para a escala do comprometimento de continuação

Componente	Autovalores da matriz empírica			Autovalores da matriz aleatória
	Total	% Variância	% Acumulado	
1	<b>2,804</b>	40,055	40,055	<b>1,0877</b>
2	<b>1,061</b>	15,153	55,208	<b>1,0589</b>
3	,795	11,358	66,566	1,0311

FONTE: Dados da pesquisa

Na Tabela 1.7, estão descritos os itens, suas cargas fatoriais e as variâncias explicadas pelos fatores. Os resultados encontrados reproduzem os achados de pesquisas anteriores (Carson & Carson, 2002; Dunham et al., 1994; Jaros, 1997; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990): foram identificados dois fatores, que podem ser rotulados “sacrifícios pessoais” e “limitação de alternativas”.

Em seguida, procedeu-se com a análise fatorial confirmatória. Foram testados três modelos: o primeiro considerou o comprometimento de continuação um construto unidimensional; o segundo especificou duas subdimensões para o construto de acordo com o

encontrado na análise exploratória e em pesquisas anteriores; e o terceiro foi especificado sem a dimensão limitação de alternativas, considerando o comprometimento de continuação somente com os itens de sacrifícios pessoais.

**Tabela 1.7** – Itens do comprometimento de continuação e suas cargas fatoriais

ITENS	SP	LA	H <sup>2</sup>
ci3 Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	,791		,569
ci2 Seria muito custoso para mim trocar de organização	,670		,440
ci8 Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	,498		,365
ci4 Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	,452		,225
ci7 Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	,448		,207
il4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.		,722	,508
il2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.		,630	,423
	<b>% Variância Explicada</b>	40,06	15,15
	<b>Eigenvalues</b>	2,80	1,06

FONTE: Dados da pesquisa

NOTAS: Método de Extração: Análise de Fatores Comuns

Método de rotação: Promax com normalização Kaiser

Rotação convergida em 3 iterações

O modelo unidimensional foi testado com uma primeira subamostra de 824 casos. Embora tenha apresentado um bom ajuste geral (Tabela 1.8), o RMSEA ultrapassou o valor máximo esperado, indicando que existem formas alternativas mais adequadas para a especificação do modelo. O índice de modificação entre os erros das variáveis IL4 e IL2 foi significativo (79,54, com parâmetro de 0,55), fornecendo evidências de que uma melhor especificação deveria incluir esses itens em uma subdimensão distinta dos demais itens.

**Tabela 1.8** – Índices de ajuste dos modelos testados para o comprometimento de continuação

Índices	Modelo unidimensional	Modelo bidimensional	Modelo sem LA
	824 casos - A	824 casos - B	824 casos - B
$\chi^2$	111,59	38,90*	11,58**
GL	14	13	5
RMR	0,11	0,08	0,06
GFI	0,96	0,99	0,99
AGFI	0,92	0,97	0,98
NFI	0,91	0,96	0,98
CFI	0,92	0,98	0,99
RMSEA	0,09	0,05	0,04
PGFI	0,48	0,46	0,33

FONTE: Dados da pesquisa

O modelo bidimensional foi testado em uma segunda subamostra de 824 casos, independente da primeira, a fim de garantir a validação cruzada dos resultados. O novo modelo apresentou índices de ajuste ainda melhores, com RMSEA de 0,05. Não obstante seja um modelo aceitável, as considerações teóricas acerca da pertinência da dimensão LA levaram ao teste do terceiro modelo, composto somente pelos itens de sacrifícios pessoais.

Os índices de ajuste apresentaram aprimoramento considerável em relação aos dois modelos anteriores. Nos três modelos testados, os parâmetros estimados foram significativos, como pode ser observado na Tabela 1.9.

**Tabela 1.9** – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos testados para o comprometimento de continuação

Parâmetros	Modelo unidimensional	Modelo bidimensional	Modelo sem LA
SP ↔ LA	-	0,54*	-
CC → ci2	,65*	-	,68*
CC → ci7	,61*	-	,36*
CC → ci8	,65*	-	,55*
CC → ci4	,45*	-	,49*
CC → ci3	,72	-	,74
CC → il4	,45*	-	-
CC → il2	,45*	-	-
SP → ci2	-	,67*	-
SP → ci7	-	,37*	-
SP → ci8	-	,58*	-
SP → ci4	-	,50*	-
SP → ci3	-	,72	-
LA → il4	-	,70	-
LA → il2	-	,69*	-
e5 → ci2	,42*	,45*	,46*
e4 → ci7	,37*	,13*	,13*
e3 → ci8	,42*	,34*	,31*
e2 → ci4	,20*	,25*	,24*
e1 → ci3	,52*	,51*	,54*
e6 → il4	,20*	,50*	-
e7 → il2	,21*	,47*	-

FONTE: Dados da pesquisa

Diante dos resultados empíricos e do debate teórico, a opção do presente estudo é por considerar a medida do comprometimento de continuação como unidimensional e sem a dimensão limitação de alternativas. Os cinco itens restantes apresentaram alpha de Cronbach de 0,71, média de correlações inter-item de 0,34 e correlações item-total acima de 0,39.

Apesar de ser indicador de uma boa consistência interna, é importante ressaltar que o item CI7 (*Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora*) apresentou baixo percentual de variância explicada pelo

comprometimento de continuação. Atribui-se como causa desse resultado a indefinição do que ficaria complicado se o indivíduo decidisse sair da organização, conforme já haviam alertado Meyer et al. (1990). Segundo os autores, essa é uma característica de todos os itens da escala, que não especificam os sacrifícios pessoais a que se referem. Diante desse fato, espera-se que, uma vez confirmada a hipótese de sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, a escala do entrincheiramento possa fornecer uma maior precisão e sofisticação à mensuração desse vínculo.

### 1.4.3. Novos indícios de sobreposição entre o entrincheiramento e o comprometimento de continuação

Seguindo a recomendação de Rodrigues (2009), foi conduzida uma análise fatorial exploratória com os itens do entrincheiramento organizacional e do comprometimento de continuação, a fim de buscar novos indicativos do padrão de correlação entre as variáveis dos construtos. Foram incluídos também os itens do comprometimento afetivo, com o objetivo de investigar a validade discriminante dos vínculos.

A solução fatorial indicou inicialmente cinco componentes, mas tendo em vista os resultados da análise paralela (Tabela 1.10) e o fato de que somente um item carregou de forma significativa no quinto fator, foi conduzida uma nova análise fatorial com especificação de quatro componentes. O KMO foi de 0,928, o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [ $\chi^2(435)=15501,80, p<.01$ ], e o determinante da matriz foi maior que zero.

**Tabela 1.10** – Autovalores empíricos e autovalores randômicos gerados pelo Monte Carlo PCA for *Parallel Analysis* para as escalas avaliadas

Componente	Autovalores da matriz empírica			Autovalores da matriz aleatória
	Total	% Variância	% Acumulado	
1	<b>7,460</b>	24,868	24,868	<b>1,2544</b>
2	<b>3,439</b>	11,465	36,332	<b>1,2218</b>
3	<b>1,731</b>	5,769	42,101	<b>1,2006</b>
4	<b>1,396</b>	4,653	46,754	<b>1,1777</b>
5	1,008	3,360	50,114	1,1602

FONTE: Dados da pesquisa

A interpretação das cargas fatoriais indicou que o primeiro fator carregou somente itens do comprometimento afetivo, e as dimensões restantes reuniram os itens do entrincheiramento e do comprometimento de continuação. Visivelmente, os itens do

comprometimento de continuação uniram-se aos itens de ABI no segundo fator. No terceiro fator, embora tenham prevalecido os itens de APS, foram identificadas cargas residuais de dois itens de ABI, além de carga significativa de um item de LA (El3). O quarto fator manteve exclusivamente os demais itens de LA (Tabela 1.11).

**Tabela 1.11** – Análise fatorial exploratória dos itens de entrenchamento, comprometimento afetivo e de continuação.

ITENS	1	2	3	4	H <sup>2</sup>
a11 Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa...	,755				,562
a13 Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da...	,738				,584
a8 Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os...	,682				,438
a17 Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde...	,674				,417
a12 Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores...	,664				,410
a14 A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em...	,637				,455
a7 Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha...	,585				,471
eb3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.		,815			,497
eb4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha...		,765			,503
ci3 Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios...		,614			,418
ci8 Não abandono essa organização devido às perdas que me...		,564			,425
eb2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se...		,515			,318
ci7 Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu...		,488			,256
eb5 O que me prende a essa organização são os benefícios...		,453			,230
ci2 Seria muito custoso para mim trocar de organização.		,398			,369
ci4 Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores...		,353			,225
eb7 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber...		,341	,274		,289
el6 Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o...		,322	,236		,302
es12 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando...			,689		,492
es10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a...			,610		,373
es11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito...			,588		,397
es9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os...			,579		,336
es7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte...			,511		,335
el3 A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção...			,413		,300
es5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse...			,377		,375
il2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse...				,687	,446
il5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas...				,680	,429
il4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não...				,651	,445
el4 Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras...				,429	,261
il3 Uma das poucas consequências negativas de deixar essa...				,425	,314
<b>% Variância Explicada</b>	24,87	11,46	5,77	4,65	
<b>Eigenvalues</b>	7,46	3,44	1,73	1,40	

FONTE: Dados da pesquisa

NOTAS: Método de Extração: Análise de Fatores Comuns

Método de rotação: Promax com normalização Kaiser

Rotação convergida em 6 iterações

É possível que a inclusão dos itens do comprometimento de continuação, que são pouco precisos, tenha gerado um novo padrão de relação dos itens. Os resultados indicam que os itens do comprometimento de continuação sobrepõem-se ao fator ABI e que, portanto, os sacrifícios não especificados na construção dos itens são interpretados especialmente como sacrifícios de retornos materiais. O item de LA que apresentou carga no fator APS (EL3 - *A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações*) possui conteúdo que o liga às duas dimensões. Conforme discutido anteriormente, esse item operacionaliza a noção de alternativas limitadas devido à dimensão APS. Esse resultado fortalece a sugestão de revisar a operacionalização do fator LA.

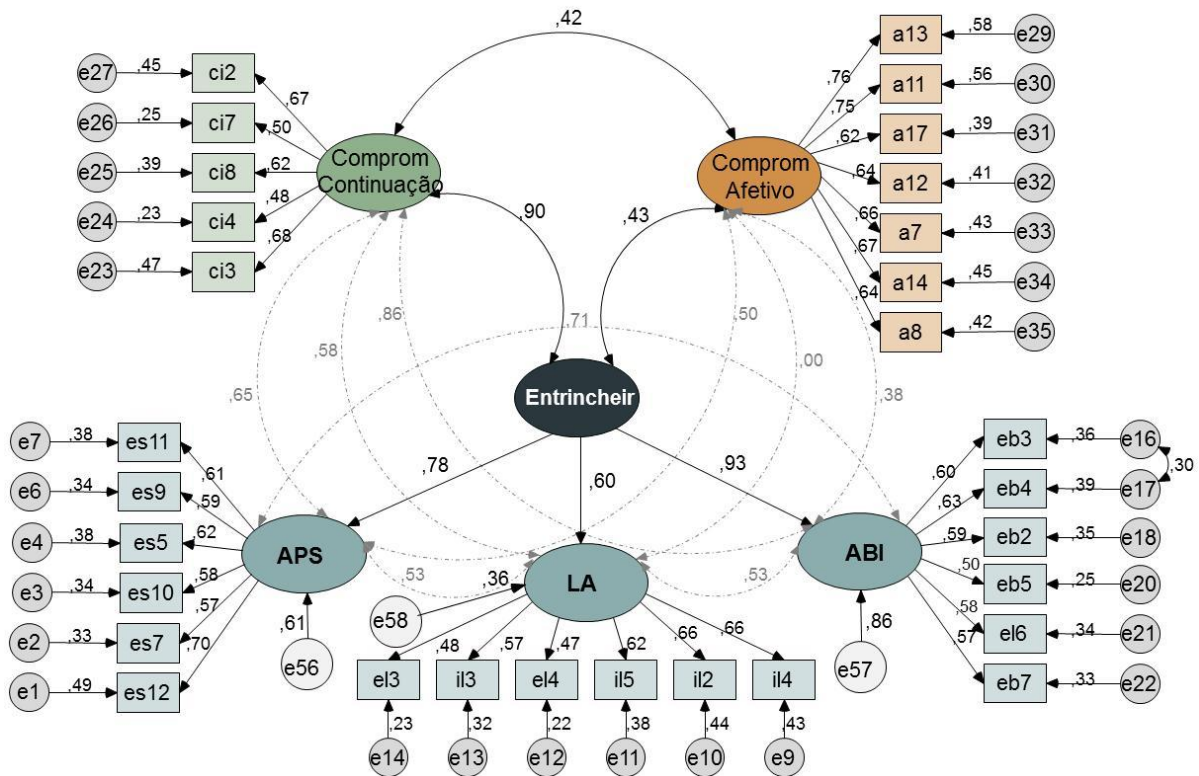
Em seguida, foram testados dois modelos de covariância. O primeiro buscou investigar a relação entre as variáveis latentes do entrincheiramento, comprometimento de continuação e comprometimento afetivo, a fim de testar a hipótese de sobreposição entre os dois primeiros e sua validade discriminante em relação ao comprometimento afetivo. Para ampliar a compreensão das relações estabelecidas entre dimensões constitutivas do entrincheiramento, foi testado um segundo modelo que as considerou separadamente. Os índices de ajuste podem ser observados na Tabela 1.12.

**Tabela 1.12** – Índices de ajuste dos modelos de covariância testados

	$\chi^2$	GL	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	PGFI
Modelo covariância entre variáveis latentes	2015,32	398	0,14	0,92	0,91	0,87	0,89	0,05	0,79
Modelo covariância entre dimensões	1757,72	394	0,11	0,93	0,92	0,89	0,91	0,05	0,79

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os parâmetros estimados foram significativos. A Figura 1.3 apresenta os coeficientes encontrados no modelo testado com as variáveis latentes, bem como as covariâncias encontradas entre as dimensões no segundo modelo testado.



**Figura 1.3** – Modelos de covariância entre o entrinheiramento, o comprometimento de continuação e o comprometimento afetivo

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: Modelo alternativo pontilhado (covariância entre as dimensões)

A segunda hipótese foi parcialmente confirmada. O entrinheiramento e o comprometimento de continuação apresentaram alta correlação entre si (0,90), evidenciando sobreposição, mas apresentaram também altas correlações com o comprometimento afetivo, ainda que suas magnitudes não sejam suficientes para indicar sobreposição. A aproximação de valores das covariâncias existentes entre o comprometimento afetivo e os dois construtos pode ser considerada, por sua vez, um indicativo de que não há validade discriminante entre o comprometimento de continuação e o entrinheiramento.

Os resultados confirmam também a relação mais forte entre o comprometimento de continuação e o fator ABI, quando comparada à relação estabelecida com as demais dimensões. Ambos apresentam, ainda, valores aproximados de covariância com o comprometimento afetivo. Isso significa que o conceito de entrinheiramento agrega um critério que não era anteriormente avaliado na medida do comprometimento de continuação: os sacrifícios ligados aos esforços de adaptação que seriam perdidos se o indivíduo deixasse a organização. A relação positiva da base de continuação com a dimensão LA faz referência à sua estrutura bidimensional. Se, ao compor uma base do comprometimento, a subdimensão LA era teoricamente inadequada, ao integrar o entrinheiramento, o papel que assume é

conceitualmente congruente. Além disso, a relação nula observada entre LA e o comprometimento afetivo reforça a defesa de que a percepção de alternativas limitadas não deve integrar o vínculo de comprometimento.

Nota-se que APS é a dimensão do entrincheiramento que apresenta uma maior correlação com o comprometimento afetivo (0,50). Tal resultado é, certamente, consequência dos aspectos ligados aos relacionamentos interpessoais, ou mesmo ao processo de identificação que pode estar associado à adaptação do indivíduo à sua organização. Essa evidência não contradiz o modelo teórico do entrincheiramento, uma vez que é prevista a possibilidade de que o trabalhador esteja entrincheirado e, ao mesmo tempo comprometido afetivamente com a organização (Rodrigues, 2009; Rodrigues & Bastos, 2011).

Essa relação justifica, também, os índices de ajuste mais baixos no modelo de covariância entre variáveis latentes, quando comparado ao modelo que considera as dimensões do entrincheiramento (Tabela 1.12). A ausência do parâmetro entre APS e o comprometimento afetivo no primeiro modelo faz aumentar o número de resíduos, impactando nos índices de ajuste comparativo como o CFI e o NFI, que sinalizam a existência de alternativas de melhor ajuste.

Adicionalmente, o exame das covariâncias no segundo modelo aponta para relações mais fortes estabelecidas entre as dimensões do entrincheiramento e o comprometimento de continuação do que para aquelas estabelecidas entre essas dimensões e o comprometimento afetivo. Assim, é possível afirmar que há uma clara discriminação entre um tipo de vínculo afetivo e um tipo de vínculo instrumental, ainda que ambos apresentem associação positiva entre si. Em outras palavras, conforme previsto no modelo teórico do entrincheiramento, é possível que um trabalhador entrincheirado tenha, também, o vínculo de comprometimento com a organização. Não são, portanto, vínculos excludentes, ainda que sejam distintos.



### 1.5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo refinar as medidas de entrincheiramento organizacional e comprometimento de continuação, como ponto de partida para a investigação da sobreposição entre os construtos.

Para tanto, buscou-se inicialmente diminuir a redundância conceitual da medida de entrincheiramento, após a retirada de itens que apresentavam sentidos repetidos, com o respaldo de análises exploratórias e confirmatórias. Em seguida, verificou-se que, embora as dimensões APS e ABI apresentem correlações mais fortes entre si do que com a dimensão LA, as três possuem coeficientes suficientemente altos com o entrincheiramento para justificar sua presença no construto.

Apesar dos dados poderem sugerir uma melhor adequação da estrutura bifatorial do entrincheiramento, a retomada da base teórica e dos elementos que compõem o seu processo permite concluir que a percepção de falta de alternativas é um requisito para que os ajustes à posição social e os arranjos burocráticos impessoais gerem esse vínculo. Ou seja: mesmo que o trabalhador perceba que seu perfil profissional se ajusta à sua organização e que os arranjos burocráticos são vantajosos, se tais percepções não se associam à crença de que inexistem alternativas disponíveis para mudar, ele não pode ser considerado entrincheirado.

Recomenda-se que novos estudos reavaliem a consistência interna das dimensões APS e ABI. Embora os índices encontrados no presente trabalho sejam aceitáveis, há espaço para melhoria da fidedignidade da medida. Da mesma forma, é possível ainda aprimorar a avaliação da dimensão de limitação de alternativas, talvez vinculando seus itens de forma mais direta às outras duas dimensões.

Os testes dos modelos de covariância entre as variáveis investigadas trouxeram novos indícios de que o entrincheiramento e a base de continuação representam o mesmo fenômeno, sendo esse distinto do comprometimento afetivo. Estudos que comparem modelos de antecedentes e consequentes desses vínculos poderão oferecer informações adicionais para a sua delimitação. A presença de relações positivas e significativas entre a base afetiva e o entrincheiramento coaduna, ainda, o seu modelo teórico, que prevê uma variação de comportamento do trabalhador entrincheirado, a depender da existência ou não de um vínculo afetivo com a organização. Adicionalmente, pesquisas sobre padrões de comprometimento e entrincheiramento contribuirão para maior compreensão da natureza e consequências desses vínculos.

**ARTIGO 2 -**  
**ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO: UM ESTUDO DE VALIDAÇÃO CONVERGENTE E DISCRIMINANTE DAS MEDIDAS**

## **2.1. Introdução**

Ao ingressar em uma organização, o trabalhador entra em contato com um ambiente complexo, formado por estruturas técnicas e sociais. Essas estruturas funcionam com base em atividades laborais, redes formais e informais, normas, regras de conduta, valores, objetivos, recompensas, entre outros. Embora possa ser considerada um sistema socialmente construído e em constante mudança, a organização pode assumir também o papel de uma entidade, com a qual o trabalhador se relaciona.

Essa relação pode ser pautada na identificação com os objetivos e valores da organização, levando ao sentimento de pertença, ao desejo de permanecer e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. O trabalhador pode também perceber que há vantagens em continuar o relacionamento com a organização, ou que haveria desvantagens em rompê-lo. Nesse caso, ele realiza uma análise de custos e benefícios de sua permanência na organização ou de sua saída. A permanência, quando ocorre, é consequência dos custos acumulados em sua vivência na organização.

Essas duas formas de vínculo, dentre outras possíveis, sempre foram tratadas como tipos diferentes, ainda que por muito tempo tenham sido atribuídas a um mesmo construto: o comprometimento organizacional. Novos estudos tem percorrido o caminho de ampliar a delimitação entre esses dois tipos, com o objetivo de designá-los a corpos conceituais distintos. Para fundamentar essa separação, argumenta-se que o primeiro vínculo, por muito tempo conhecido como base afetiva do comprometimento, seja a essência do comprometimento com a organização, que deve ser, por sua vez, considerado um construto unidimensional. Defende-se também que o segundo tipo de vínculo, denominado comprometimento de continuação, passe a compor um construto que explica a permanência do trabalhador por necessidade: o entrincheiramento organizacional. Esse vínculo remete ao conjunto de investimentos e arranjos feitos pelo indivíduo na organização que, se não disponíveis em outras alternativas de emprego, poderiam forçá-lo a continuar em sua organização.

Para reunir argumentos em defesa dessa reestruturação, é fundamental investigar, em primeiro plano, a convergência das medidas validadas para a mensuração da base de

continuação (CC) e do entrincheiramento organizacional (EO), como forma de evidenciar a existência de um único fenômeno que, até então, recebe duas denominações. Em segundo plano, deve-se avaliar se, de fato, esse fenômeno distingue-se suficientemente do comprometimento afetivo (CA), a ponto de ser considerado um construto distinto. O presente estudo ocupa-se dessas investigações com o objetivo de testar a validação convergente e discriminante desses vínculos.

### **2.1.1. Evidências de sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional**

Nos últimos dez anos, a literatura reuniu trabalhos que confrontaram os vínculos de comprometimento e entrincheiramento, a princípio com o foco na carreira. Definido por Carson et al. (1995), o entrincheiramento na carreira refere-se à tendência a permanecer em uma profissão devido aos investimentos realizados, à busca de preservação psicológica e à percepção de poucas alternativas de carreira. Blau (2001a, 2001b) observou que o entrincheiramento apresentava base teórica e estrutura conceitual semelhante à base de continuação do modelo tridimensional do comprometimento definido por Meyer, Allen e Smith (1993). A partir disso, conduziu uma série de estudos para analisar a sobreposição entre os vínculos, sob a hipótese de que o entrincheiramento deveria ser considerado uma base do comprometimento com a carreira (Blau & Holladay, 2006; Blau, 2009).

Diante dos problemas conceituais discutidos na literatura do comprometimento (Mowday, 1998, Osigweh, 1989, Reichers, 1985), Sheible et al. (2007) questionaram se, em lugar de integrar o entrincheiramento à base de continuação, não seria mais coerente percorrer o caminho inverso. Os autores defendem que seja retirada do conceito de comprometimento a base de continuação, que já apresenta um conjunto de problemas conceituais e empíricos (Rodrigues & Bastos, 2011; Solinger et al., 2008), passando a constituir o vínculo de entrincheiramento na carreira.

No foco organizacional, os estudos de sobreposição entre os vínculos são ainda preliminares, tendo sido iniciados após a proposição do construto e validação da medida de entrincheiramento na organização (Rodrigues & Bastos, no prelo). O entrincheiramento organizacional foi definido como sendo a tendência do trabalhador a permanecer na organização devido a três fatores: 1) Ajustamentos à posição social (APS), que são os investimentos do indivíduo e da organização no processo adaptativo e nas condições necessárias para o bom desempenho das atividades; 2) Arranjos burocráticos impessoais

(ABI), que representam a estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse a organização; 3) Limitação de alternativas (LA): percepção do indivíduo de que não há outras oportunidades, seja por restrições de mercado, seja por acreditar que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações (Rodrigues & Bastos, 2011a)

A medida de comprometimento de continuação tem sido alvo de discussões relacionadas à pertinência da dimensão “limitação de alternativas”, também presente na escala do entrincheiramento. Independente de sua estrutura fatorial, os resultados encontrados até o momento apontam para altas correlações entre os construtos (Rodrigues & Bastos, 2011b; Artigo 1).

A Figura 2.1 sintetiza as principais evidências de que o entrincheiramento e o comprometimento de continuação representam o mesmo fenômeno: (1) ambos são baseados na teoria de Becker (1960); (2) apresentam subdimensões semelhantes; (3) representam uma atitude do indivíduo frente a um comportamento (no caso, permanecer na organização), configurando um vínculo material e uma permanência por necessidade; (4) apresentam correlações positivas entre si (Carson et al., 1995 e Scheible & Bastos, 2006) e negativas com variáveis como desempenho (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Medeiros, 2003; Scheible et al., 2007), consideradas comportamentos desejáveis do trabalhador.

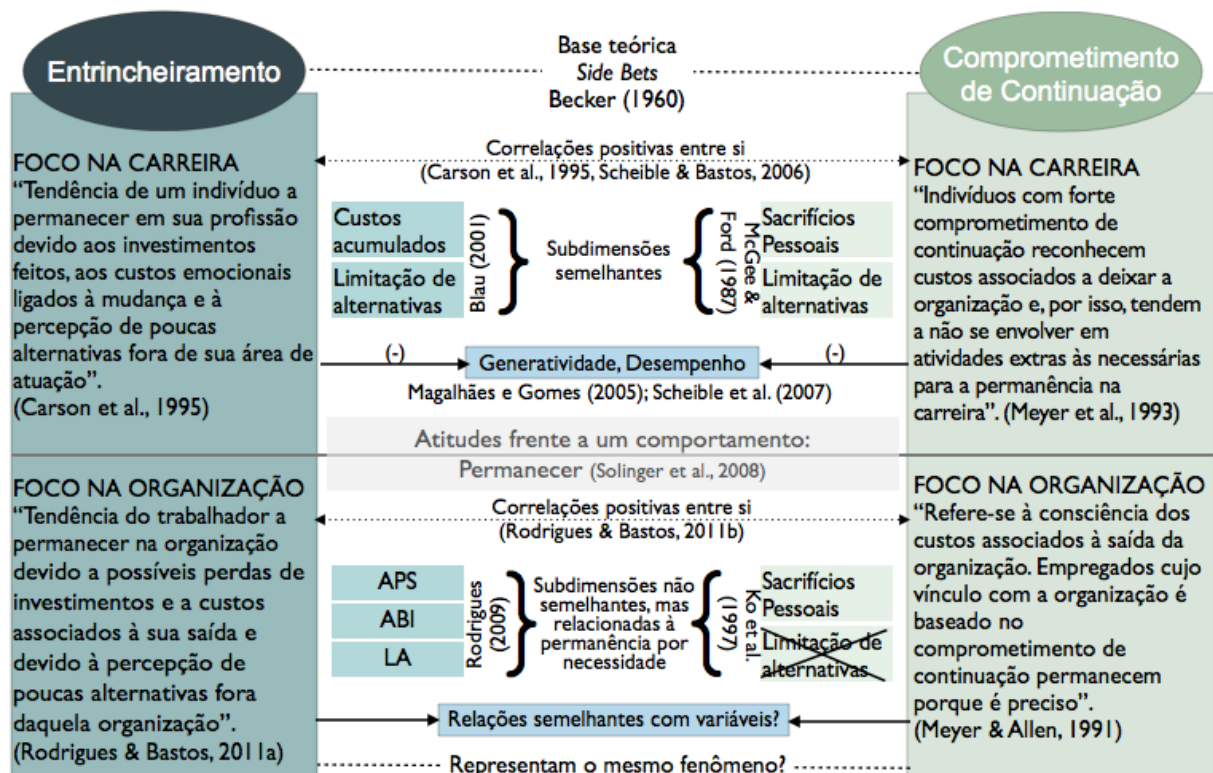


Figura 2.1 – Esquema de sobreposição entre o entrincheiramento e a base de continuação

Diante desse quadro, o presente estudo busca investigar a validade das medidas de entrenchamento e comprometimento de continuação, a fim de avaliar sua convergência e sua discriminação em relação ao comprometimento afetivo. Uma vez que ainda são preliminares os estudos sobre entrenchamento organizacional, este trabalho objetiva, também, conduzir análises que possibilitem o desenvolvimento empírico do seu modelo teórico.

### **2.1.2. Conceito de validade e delimitação do presente estudo**

No âmbito das discussões sobre a validade dos construtos e medidas de comprometimento e entrenchamento com a organização, é oportuno mencionar que nem mesmo o conceito de validade está claramente demarcado. Embora não seja objetivo deste trabalho filiar-se a uma abordagem específica, é apresentada uma breve revisão dos principais conceitos de validade a fim de situar o leitor e delimitar o que será tratado neste estudo de validação.

As definições clássicas postulam que um teste deve ser considerado válido quando, de fato, mede o que se propõe a medir (Pasquali, 1999). Essa noção inicial, contudo, parece ter sido interpretada de diferentes formas por pesquisadores, que buscaram introduzir novos termos e critérios no desenvolvimento de definições alternativas de validade. A proliferação desses conceitos levou o Comitê de Testes Psicológicos da American Psychological Association a especificar que qualidades deveriam ser atestadas antes da publicação de um teste psicológico.

Em nome do Comitê, Cronbach e Meehl (1955) apresentaram quatro tipos distintos de validade, selecionados a partir de pesquisas anteriores. Os dois primeiros foram definidos pelos autores como procedimentos de validação orientados para critério: a validade preditiva, que avalia se o teste realmente prediz os critérios esperados; e a validade concorrente, que deve ser verificada quando se espera que um teste se assemelhe a uma medida anterior. O terceiro tipo definido foi a validade de conteúdo, que indica o quanto da amplitude de conteúdo do construto é representada pelo teste. Por fim, a validade de construto deve responder à questão de qual construto determina a variação dos resultados do teste. Esse último tipo é uma derivação do que Kelly (1954) apresentou como validade congruente, que retomava a noção clássica de validade como a demonstração de que o teste de fato mede a variável psicológica a que se refere.

Cronbach e Meehl (1955) delimitaram a validade de construto como aquela que pode ser demonstrada a partir do teste da rede nomológica em que está inserido. Essa rede significa a teia de relações estabelecidas pelo construto com diferentes variáveis, sendo delineada teoricamente. As leis que regem as relações entre as variáveis, por sua vez, podem ser avaliadas estatisticamente, e é essa avaliação capaz de evidenciar a validade de construto.

Segundo Primi, Muniz e Nunes (2009), a American Psychological Association publicou, no ano de 1999, um documento atualizando aquele que, em 1986, havia sido criado com base na tipologia apresentada por Cronbach e Meehl (1995). Na versão atual, os Standards for Educational and Psychological Testing passaram a comportar um modelo integrado desenvolvido por Messick (1989, apud Primi et al., 2009). Essa nova versão incorporou cinco fontes de evidências de validade: evidências baseadas no conteúdo, no processo de resposta, na estrutura interna, nas relações com variáveis externas e nas consequências da testagem.

Rodrigues e Bastos (no prelo), ao elaborarem a medida de entrincheiramento organizacional, apresentaram evidências baseadas no conteúdo quando discutiram as etapas teóricas de formulação dos itens. Para tanto, seguiram o quadro teórico do construto, suas definições constitutiva e operacional (Pasquali, 1999). Em seguida, ao realizarem análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, apoiadas pela base teórica do vínculo, os autores apresentaram evidências baseadas na estrutura interna da medida. No caso do comprometimento de continuação, conforme já mencionado, a ausência de consenso quanto à sua estrutura recai sobre sua validade, considerando a abordagem dos Standards for Educational and Psychological Testing (Primi et al., 2009).

A quarta fonte de evidências requisitada pela American Psychological Association tem por objeto a investigação das relações entre o construto e variáveis externas relevantes à validade do instrumento. Incluem-se nesse conjunto: as variáveis critério, que buscam evidenciar a capacidade preditiva dos testes; medidas alternativas do mesmo construto, a fim de evidenciar a validade convergente; e medidas de construtos relacionados ou distintos, a fim de evidenciar a validade discriminante. Devem somar-se, a essas evidências, o processo pelo qual os respondentes resolvem os itens da medida e as consequências sociais da medida. O acúmulo dessas evidências, segundo essa abordagem, amplia o grau de adequação da medida e dos seus escores e, assim, da sua validade (Primi et al., 2009)

Uma abordagem alternativa da validade discorda desses padrões estabelecidos, sob o argumento de que a validade constitui uma propriedade do teste. Como não pode ser acessada

empiricamente, deve ser garantida teoricamente (Borsboom, Mellenbergh e van Heerden, 2004; Pasquali, 2007; Toomela, 2008).

Borsboom et al. (2004) colocaram como primordial para a confrontação das teorias mais clássicas e mais atuais de validade a questão da ontologia versus epistemologia. Na definição clássica, duas premissas são necessárias para a validade do teste: 1) o atributo a ser medido deve, de fato, existir, caso contrário não há o que ser medido; 2) as variações do atributo devem causar variações nos resultados do teste construído para medi-lo, caso contrário o teste estará medindo de forma inadequada, ou mesmo medindo outro atributo. Essa é uma questão ontológica que responde à determinação de validade do teste e, assim, permite o acesso epistemológico. Em outras palavras, não é a verificação epistemológica que garante a validade do teste, mas é a validade que viabiliza o acesso epistemológico.

Por esse motivo, esses autores admitem que a rede nomológica (epistemologia) acompanha um processo de validação, ainda que não garanta a validade (ontologia). Eles afirmam que, para todas as medidas, está presente a “suposição de que há um atributo que, de alguma forma, na longa e complicada cadeia de eventos que conduz para os resultados de mensuração, possui um papel de causalidade para determinar que valores poderão ser obtidos com as medidas” (Borsboom et al., 2004, p. 1062). Pasquali (2007) complementa essa assertiva, em contraposição ao postulado por Cronbach e Meehl (1955), ressaltando que os construtos não são conceituados pela rede nomológica, mas são nela entrosados após sua definição teórica.

O ponto de divergência entre as diferentes abordagens parece ser, portanto, o papel da rede de relações estabelecidas pelo construto. Para a primeira, é considerada uma fonte de evidências de validade, e para a segunda, compõe o processo de validação, ainda que não garanta a validade, já que essa restringe-se ao campo ontológico. Nesse segundo caso, a validade é considerada uma propriedade, enquanto a validação cumpre a função de verificar tal propriedade (Pasquali, 2007)

Ao retomar os argumentos apresentados para o processo de validação do comprometimento de continuação e do entrincheiramento organizacional, é possível propor um exercício de reflexão, a partir de dois pontos: (1) o argumento, pautado em uma análise teórica e empírica, de que a base de continuação representa um vínculo que é distinto do comprometimento; (2) a hipótese, já testada antecipadamente, de que a base de continuação representa o mesmo vínculo denominado de entrincheiramento organizacional. Adiante, a medida do comprometimento de continuação será denominada MCC, e a medida de entrincheiramento organizacional, MEO.

O que se pode afirmar da validade da MCC? É possível dizer que ela é válida se pretende medir comprometimento? A resposta, considerando o ponto (1), é que não. Sendo assim, pode-se dizer que a MCC é válida se pretende medir o entrincheiramento organizacional? A resposta, pautada no ponto (2), é que sim. Há, contudo, uma ressalva, originada do fato de que o conceito de entrincheiramento organizacional inclui aspectos que não compõem a estrutura conceitual da base de continuação (a dimensão APS e a dimensão LA, se a base de continuação for considerada como unidimensional). Nesse caso, a MCC seria capaz de variar sempre que o entrincheiramento organizacional variasse, conforme posto por Borsboom et al. (2004)? Em última instância, a MCC mede o mesmo construto medido pela MEO?

Ao iniciar-se a verificação de como variam as medidas MCC e MEO, deixa-se de tratar somente da questão ontológica e passa-se a abordar também a questão epistemológica. Campbell & Fiske (1959) fundamentam essa transição quando afirmam que, tão importante quanto garantir que uma medida de fato mede o que se propõe a medir é atestar que ela não mede outro construto além do que pretende medir. Por isso, são fundamentais para a qualidade da medida a validação discriminante e a validação convergente.

Esses autores propõem a análise de uma matriz multitraço-multimétodo, como forma de confrontar correlações com diferentes variáveis, mensuradas a partir de métodos distintos. Argumentam que o construto deverá causar variações na medida independente do método empregado e não devido ao método empregado. O que se espera na matriz é que haja relações fortes e significativas entre as medidas utilizadas por métodos distintos para avaliar o mesmo construto, e relações nulas ou baixas com medidas de outros construtos. No caso de haver construtos relacionados, espera-se relações altas, porém inferiores àquelas existentes entre as medidas do mesmo construto.

Campbell e Fiske (1959) afirmam também ser mais fácil demonstrar convergência do que divergência. A primeira é suficientemente demonstrada por dois métodos distintos e pequena sobreposição na matriz. Ao tratar de validação discriminante, contudo, não é possível confirmar a hipótese nula (no caso, de que existe relação entre as variáveis), pois não há como garantir que um traço é diferente e independente de todos os outros traços.

Para avaliar a convergência e a divergência das medidas, serão utilizados dois tipos de análise para acessar e comparar essas relações: análises de correlação e modelagem de equações estruturais. Campbell e Fiske (1959) concordam que estudos pautados em um mesmo método contribuem para o processo de validação. Neste estudo, a triangulação das análises viabilizou um maior alcance dos resultados.



Os aspectos aqui expostos buscaram extrair, de cada uma das concepções de validade, o embasamento necessário para a condução deste estudo. Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é investigar a validação convergente das medidas MCC e MEO, ou, como afirmam Borsboom et al. (2004), reunir novas evidências da qualidade geral dessas medidas. Para tanto, foram testados modelos incluindo variáveis critério, construtos relacionados e, seguindo hipótese de sobreposição, testes medindo o mesmo construto. Como objetivos secundários, buscou-se apresentar e discutir os primeiros resultados empíricos de antecedentes e consequentes do entrincheiramento organizacional, da forma como foi conceituado por Rodrigues e Bastos (2011).

## **2.2. Variáveis do modelo e desenvolvimento das hipóteses**

### **2.2.1. Percepção de Empregabilidade**

A preocupação com a empregabilidade acompanhou o desenvolvimento do contexto de fragilização das relações de emprego e de crescimento das carreiras individuais, passando a ser objeto de estudo especialmente a partir dos anos de 1990, segundo afirmam Rothwell & Arnold (2007) e Thijssen et al. (2008).

Rothwell e Arnold (2007) observaram que há certo consenso de que a empregabilidade depende de atributos individuais, de fatores internos à organização e de variáveis do mercado de trabalho. Após uma revisão dos conceitos discutidos por diferentes pesquisadores, definem empregabilidade como a habilidade que o indivíduo tem de manter seu emprego ou alcançar o emprego que deseja. Para tanto, são necessárias características individuais como conhecimentos, habilidades, capacidade de aprender, conhecimento da profissão, resiliência e eficácia pessoal, entre outras. Além disso, fatores internos da organização contribuem para que o trabalhador tenha a oportunidade de alcançar novas posições em seu trabalho. Também fatores externos, como condições da economia e do mercado de trabalho, ampliam ou restringem suas perspectivas futuras de emprego. A variedade de preditores da percepção de empregabilidade levaram Rothwell e Arnold (2007) a enfatizarem a importância de diferenciar, nas pesquisas, aqueles originados internamente daqueles originados fora da organização.

Essa díade “interno versus externo” é contemplada por De Cuyper e De Witte (2011), que acrescentam ainda o polo “qualidade versus quantidade” de oportunidades, na elaboração do modelo de percepção de empregabilidade. O aumento da empregabilidade interna à organização, que remete à carreira tradicional, depende tanto dos investimentos feitos pelo

empregado, quanto daqueles realizados pelo empregador, em termos de treinamentos, formação de redes, custos de pessoal, entre outros. O empregado pode interpretar esses investimentos como um sinal de que a organização possui um interesse de longo prazo em sua permanência e, assim, sentir-se no dever de retribuir. Segundo De Cuyper e De Witte (2011), os mecanismos de retribuição, nesse caso, poderiam envolver lealdade, comprometimento afetivo e melhor desempenho.

Por outro lado, afirmam que o trabalhador pode interpretar os investimentos em seu desenvolvimento como aumento de responsabilidade, ou mesmo ignorar que o aumento de sua empregabilidade externa à organização se deve, em parte, a esses investimentos. Nesse caso, à medida que aumenta a percepção de empregabilidade externa, o trabalhador pode ampliar a intenção de deixar a organização por outras oportunidades avaliadas como qualitativamente melhores do que a atual.

Com base nessa reflexão, De Cuyper e De Witte (2011) esperavam que a percepção de empregabilidade interna apresentasse relação positiva com o comprometimento afetivo, como de fato observaram. Esperavam também que a percepção de empregabilidade externa tivesse um impacto negativo no comprometimento, contudo essa hipótese foi parcialmente confirmada: quando mediada pela percepção de maior qualidade da empregabilidade externa, a relação entre a percepção de empregabilidade externa e o comprometimento afetivo foi negativa, mas quando avaliada diretamente, essa relação foi positiva.

Uma possível explicação para os resultados encontrados nessa pesquisa é que, conforme previsto, a percepção de empregabilidade impacta positivamente no comprometimento afetivo quando o empregado percebe perspectivas positivas para seu desenvolvimento na organização e permanece se avalia que aquela é a melhor oportunidade, ainda que haja outras disponíveis. Quanto à percepção de empregabilidade externa, da mesma forma que maiores quantidade e qualidade de oportunidades podem levar o trabalhador a deixar a organização, uma percepção mais restrita da empregabilidade externa pode fazer com que permaneça por não ter outras alternativas, ampliando, dessa forma, seu vínculo instrumental, no caso, o entrincheiramento organizacional. Meyer e Allen (1997) previram essa relação quando afirmaram que a percepção de alternativas disponíveis impactaria negativamente no comprometimento de continuação. Assim, não é a percepção de maior empregabilidade externa que necessariamente reduz o comprometimento, mas a percepção de menor empregabilidade que aumenta o entrincheiramento. Essa reflexão leva à primeira hipótese:

H1 – A percepção de empregabilidade impactará negativamente no entrenchamento e no comprometimento de continuação, e positivamente no comprometimento afetivo.

No presente trabalho, a empregabilidade é avaliada por itens construídos para mensurar a valorização do perfil profissional no mercado e a estabilidade no emprego. Portanto, as dimensões tratadas por De Cuyper e De Witte (2011) não foram diretamente avaliadas, mas foram contempladas pelo conteúdo dos itens.

### **2.2.2. Políticas e práticas de gestão de pessoas**

A despeito dos avanços na pesquisa de antecedentes e consequentes do comprometimento com a organização, há proporcionalmente poucos estudos sobre o impacto das práticas de gestão de pessoas nos vínculos do indivíduo com a organização (Meyer & Allen, 1997; Bastos et al., no prelo). Essa tendência leva a uma maior especulação acerca de quais práticas geram o comprometimento e, assim, a um quadro de ação utilizado pelas organizações com poucas estratégias substanciais (Morrow, 2011).

Dentre os estudos que se detêm à gestão dos vínculos, é visível a ênfase no comprometimento afetivo, por ser esse o tipo de comprometimento mais desejado pelas organizações (Meyer & Allen, 1997; Morrow, 2011; Wright & Kehoe, 2008). Essa preferência justifica-se pela verificação de que a base afetiva apresenta relações mais significativas com comportamentos desejáveis, sendo preditora de uma extensa amplitude de consequências positivas para a organização e para seus empregados (Solinger et al., 2008). Em contraposição, os resultados indesejáveis do comprometimento de continuação têm refletido nas recomendações de diversos autores, que desestimulam seu desenvolvimento (Meyer & Herscovitch, 2001, Sethi e King, 1998).

Por esse motivo, existe a preocupação de identificar práticas que estimulem o comprometimento afetivo sem necessariamente aumentar o comprometimento de continuação do trabalhador. Não há, contudo, resultados conclusivos a respeito do impacto das práticas de gestão de pessoas, tampouco há consenso a respeito dos seus efeitos nos tipos de vínculo do indivíduo com a organização.

Morrow (2011), após revisão de pesquisas longitudinais ligadas à gestão do comprometimento, concluiu que as práticas de gestão de pessoas possuem um papel limitado no desenvolvimento dos vínculos. Uma possível explicação para esse quadro é o condicionamento das práticas de gestão de pessoas à forma como são percebidas pelos empregados (Meyer & Allen, 1997; Fiorito et al (2007), Wright & Kehoe, 2008). Práticas

interpretadas como amplificadoras de custos em deixar a organização contribuirão para o aumento do vínculo instrumental, enquanto que práticas interpretadas como evidências de suporte organizacional tenderão a fortalecer o vínculo afetivo (Meyer & Allen, 1997).

No caso das práticas de treinamento e desenvolvimento, seus efeitos poderiam seguir dois caminhos, a depender das percepções dos empregados. Segundo Meyer e Allen (1997), os trabalhadores podem percebê-las como indicativas de sua valorização pela organização ou como um instrumento de ampliação de habilidade e conhecimentos, que gerariam maior status, maiores vantagens econômicas, e que poderiam não ser transferíveis para outras organizações do mercado. Portanto, as interpretações circulam no polo valorização versus custos acumulados, que são respectivamente preditores do comprometimento afetivo e do comprometimento de continuação.

Wright e Kehoe (2008) defendem que, simultaneamente, as práticas de treinamento e desenvolvimento ampliam a percepção dos empregados de que a organização valoriza suas contribuições atuais e futuras, assim como aumentam a percepção de empregabilidade. Consequentemente, essas práticas impactarão positivamente no comprometimento afetivo e apresentarão relação nula ou negativa com a base de continuação.

Em um estudo sobre o impacto de práticas de gestão nos vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, Sheible (2011) observou que as práticas de captação e desenvolvimento não se relacionam com o entrincheiramento organizacional, mas apresentam relações positivas com o comprometimento afetivo. Além disso, influenciam fortemente o comprometimento afetivo, sem potencializar o entrincheiramento. Esses achados e reflexões levaram à segunda hipótese deste estudo:

H2 – Políticas de desenvolvimento profissional terão maior impacto positivo no comprometimento afetivo do que no entrincheiramento e no comprometimento de continuação.

Com relação às práticas de remuneração, Wright e Kehoe (2008) prevêem também variação de experiências e interpretações. Uma vez que avalie positivamente a sua remuneração, o empregado pode perceber restrição de alternativas no mercado que ofereçam o mesmo retorno financeiro. Pode também sentir-se grato à organização por esse salário bem avaliado, ou perceber justiça pela compatibilidade entre sua performance e sua recompensa financeira (Fiorito et al., 2007). As revisões realizadas por Morrow (2011) apontam para o crescimento do comprometimento afetivo devido às práticas de compensação, desde que os

trabalhadores valorizem maior individualismo, autonomia, ou estejam fortemente envolvidos com os projetos em desenvolvimento (Workman and Bommer, 2004).

Ao analisar correlações entre os vínculos com a organização e as práticas de remuneração e benefícios, Scheible (2011) encontrou relação positiva com o comprometimento afetivo e, em menor intensidade, com o entrincheiramento organizacional. Dentre as bases do entrincheiramento, a dimensão arranjos burocráticos impessoais (ABI) apresentou maior correlação, sendo condizente com a sua definição. Apesar das correlações existentes com ambos os vínculos, a autora verificou com as análises de regressão que as práticas de remuneração e benefícios potencializaram somente o entrincheiramento organizacional.

Os resultados de estudos que analisaram a remuneração fazem crer que uma avaliação positiva desse fator pode fortalecer os dois tipos de vínculos com a organização, especialmente os instrumentais. Sendo assim:

H3 – Políticas de remuneração terão maior impacto positivo no entrincheiramento e no comprometimento de continuação do que no comprometimento afetivo.

### **2.2.3. Intenções comportamentais**

Desde que Fishbein e Ajzen (1975) propuseram uma diferenciação entre as atitudes e as intenções comportamentais, essas têm ocupado um espaço de legitimada relevância em diversos estudos. Até então, as intenções eram frequentemente consideradas intrínsecas às atitudes, embora não fossem discutidas a nível conceitual (Fishbein & Ajzen, 1975). Operacionalmente, os modelos apresentavam constantes falhas ao tentar relacionar crenças, atitudes e comportamentos.

Essas dificuldades eram geradas, principalmente, pelas estruturas conceituais tradicionalmente atribuídas às atitudes: ou eram medidas em uma dimensão bipolar que opunha atitude favorável e não favorável frente a um objeto, ou reuniam o modelo tripartite de crenças, cognição e comportamento (Eagly & Chaiken, 1998).

As premissas iniciais eram de que, à proporção em que um indivíduo apresentasse atitude favorável frente a um objeto, ele tenderia a desempenhar comportamentos positivos em relação ao objeto em questão. Todavia, Fishbein & Ajzen (1975) notaram que, enquanto componentes conativos das atitudes, as intenções comportamentais pouco haviam sido submetidas à verificação empírica. Além disso, registraram que não há uma relação direta e necessária entre a atitude e as intenções comportamentais: duas pessoas com atitudes

semelhantes poderiam apresentar diferentes intenções de ação. Sob esse argumento, defenderam que, em lugar de serem determinantes, as atitudes poderiam exercer influência no nível geral de favorabilidade expressa pelas intenções comportamentais de um indivíduo.

Para a compreensão de como as atitudes podem impactar na ação, Eagly & Chaiken (1998) diferenciaram a atitude frente a *um objeto* da atitude frente a *um comportamento*. Enquanto esta é mais específica e diretamente relacionada ao comportamento em questão, aquela é mais ampla e relacionada a uma variedade maior de comportamentos, ainda que não exerça sobre eles influência direta. Cinco preditores foram definidos para a atitude frente a um comportamento: hábitos, atitude frente a um objeto, e três classes de efeitos antecipados desse comportamento (instrumentais, normativos e de identidade). Com relação aos resultados, o indivíduo pode perceber potenciais desvantagens advindas de determinado comportamento, sejam perdas de benefícios (instrumental), sentimento de culpa (normativo) ou impactos no auto-conceito (identidade).

Solinger et al. (2008) avaliaram como o modelo tridimensional do comprometimento de Meyer & Allen (1991) se adapta a essa proposta. Observaram que o comprometimento afetivo corresponde à atitude frente a um objeto (a organização) e que a base de continuação representa os resultados instrumentais, também refletidos pela noção de *side bets*. A base normativa retrata os resultados normativos e o autoconceito, que também podem gerar desaprovações e sentimentos de culpa. Essas instâncias, juntamente aos hábitos, influenciam-se mutuamente, assim como influenciam a atitude frente a um comportamento. No modelo, a atitude frente ao comportamento e os efeitos de identidade geram uma intenção que, como o hábito, poderá levar à ação.

Considerando essa adaptação, Solinger et al. (2008) concluíram que as bases normativa e de continuação são antecedentes de atitudes frente a um comportamento ou, mais precisamente, diferentes classes de consequências imaginadas pelo indivíduo para o caso de não permanecer empregado. Assim, explicaram ser compreensível que o comprometimento afetivo relacione-se a diferentes comportamentos, como permanência, desempenho, comportamento de cidadania organizacional, entre outros já verificados em trabalhos empíricos (Meyer et al., 2002). Por outro lado, uma atitude frente a um comportamento é mais restrita, uma vez que já está especificado o comportamento resultante (no caso, permanecer na organização). Sob esse argumento, são justificáveis os resultados encontrados nas pesquisas com o comprometimento de continuação, uma vez que são poucas as variáveis com as quais apresenta relações significativas em comparação às associações encontradas para a base afetiva.

Embora o comprometimento venha sendo tratado primordialmente como uma atitude, desde os primeiros trabalhos está presente também uma vertente de comprometimento comportamental. Alguns exemplos são a teoria dos side bets de Becker (1960) e o conceito de comprometimento apresentado por Mowday et al. (1982) como sendo a força geral da identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, expressa em três dimensões: crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais (componente atitudinal); desejo de exercer esforço extra em benefício da organização; e desejo de permanecer membro da organização (componentes comportamentais).

Menezes (2006) construiu uma medida de comprometimento comportamental que, após procedimentos de validação, não reteve os itens de intenções de permanência. Ao retomar essas análises, Bastos e Menezes (2010) concluíram que a intenção de permanecer na organização não deveria ser considerada parte do comprometimento, mas um possível consequente, sendo mais bem explicado pela base afetiva do que pela base de continuação.

Menezes (2009) buscou analisar um modelo integrado do comprometimento atitudinal e comportamental. Investigou as bases afetiva e de continuação, subdividida nos fatores limitação de alternativas e sacrifícios pessoais. Analisou seus impactos nas intenções comportamentais do comprometimento, que incluíam participação, empenho extra, melhor desempenho e produtividade, e defesa da organização. Os resultados indicaram que a base afetiva é o melhor preditor das intenções comportamentais do comprometimento organizacional. A subdimensão sacrifícios pessoais não apresentou impacto nas intenções comportamentais do comprometimento. Menezes (2009) interpretou que, por abranger o conteúdo que leva à intenção de permanência, que por sua vez não se relaciona ao comprometimento comportamental, também a subdimensão de sacrifícios pessoais não se relacionaria. A subdimensão limitação de alternativas, por sua vez, apresentou impacto negativo nas intenções do comprometimento.

O estudo conduzido por Scheible (2011) coaduna com esses resultados, uma vez que foi encontrada relação forte e positiva entre o comprometimento afetivo e as três intenções investigadas (empenho extra, defesa e permanência), ainda que tenha sido menor a relação com a permanência em comparação às demais. Após análises de regressão, o comprometimento afetivo mostrou-se um bom preditor das três intenções. Quanto ao entrincheiramento organizacional, não foi verificada correlação relevante com as variáveis, mas os resultados indicaram tendência do trabalhador entrincheirado de defender menos a organização. Ao analisar separadamente as dimensões do entrincheiramento, Scheible (2011) encontrou relação positiva entre APS e intenção de permanecer, indicando que indivíduos

mais adaptados à organização tenderão a continuar empregados. Encontrou também relação negativa entre LA e defesa da organização, ou seja, indivíduos que percebem mais alternativas tendem também a defender mais a sua organização.

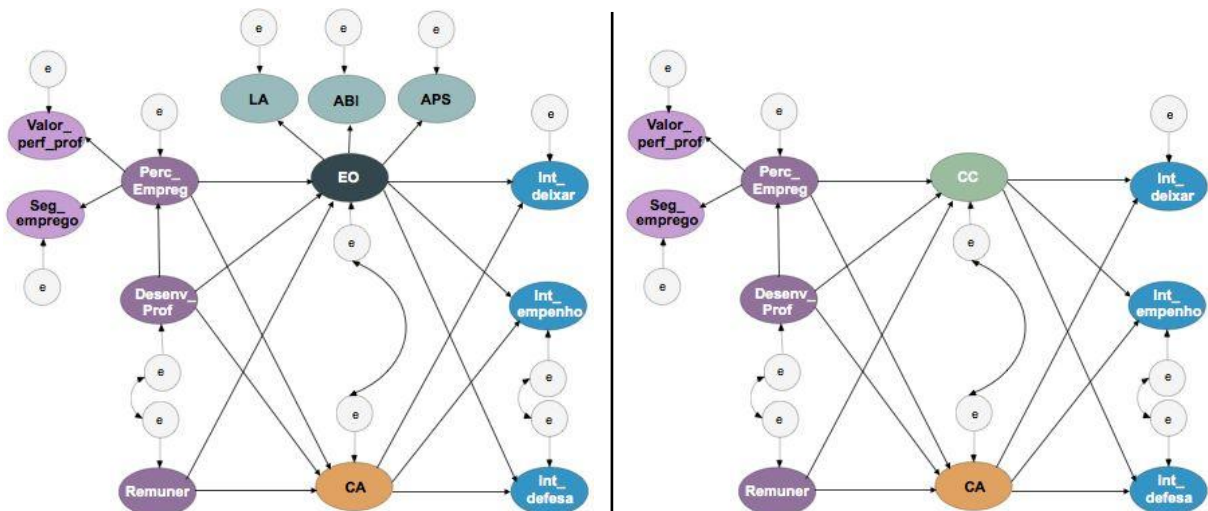
Apoiadas nos trabalhos revisados, são também hipóteses deste estudo:

H4 – O comprometimento afetivo impactará positivamente nas intenções de contribuição (defesa e empenho extra), enquanto o entrincheiramento e o comprometimento de continuação impactarão negativamente nessas intenções;

H5 – Os três vínculos gerarão impactos negativos semelhantes na intenção de deixar a organização.

### 2.3. Modelos de investigação e hipótese geral

A Figura 2.2 apresenta os dois modelos testados no presente estudo. No Artigo 1, já foi testado um modelo estrutural que relacionava EO, CC e CA. Sendo assim, o presente estudo não tem a intenção de avaliar a relação entre esses construtos, mas sim de comparar suas relações com outras variáveis. Será confrontado o modelo de antecedentes e consequentes do EO e do CA com o modelo de antecedentes e consequentes do CC e do CA.



**Figura 2.2** – Modelos de investigação

Notas: CA (comprometimento afetivo), CC (comprometimento de continuação), EO (entrincheiramento organizacional), LA (limitação de alternativas), ABI (arranjos burocráticos impessoais), APS (ajustamentos à posição social), Perc\_Empreg (percepção de empregabilidade), Valor\_perf\_prof (valorização do perfil profissional), Seg\_emprego (segurança no emprego), Deserv\_Prof (práticas de desenvolvimento e carreira), Remuner (práticas de remuneração), Int\_deixar (intenções de deixar a organização), Int\_empenho (intenções de empenho), Int\_defesa (intenções de defesa).



Além dos parâmetros especificados para os antecedentes e consequentes investigados, foram acrescentados nos respectivos modelos os parâmetros entre EO e CA e entre CC e o CA. Esse acréscimo foi feito com base nos resultados do Artigo 1, que indicaram relações significativas do CA com os demais. Foi adicionado também um parâmetro entre o desenvolvimento profissional e a percepção de empregabilidade, em congruência com a discussão teórica apresentada anteriormente.

Diante dos aspectos debatidos, a hipótese geral deste estudo é:

H6 - O entrincheiramento e o comprometimento de continuação apresentarão padrões de relação semelhantes com as variáveis do modelo, que se diferenciará do padrão estabelecido pelo comprometimento afetivo.

Uma vez confirmada essa hipótese, o presente estudo terá cumprido a proposta de apresentar indicadores de validação convergente entre o entrincheiramento organizacional e a base de continuação, e validação discriminante entre esses dois vínculos e o comprometimento afetivo.

## **2.4. Método**

### **2.4.1. Procedimentos de coleta dos dados**

Foi realizado um estudo extensivo de corte transversal, que abrangeu uma amostra de 1664 trabalhadores. Após a eliminação de *outliers*, o banco de dados passou a ser composto por 1648 respondentes. Para viabilizar a coleta de grupos distintos de trabalhadores em diferentes contextos, foram utilizadas três estratégias: (a) foram distribuídos questionários impressos, auto-aplicáveis, a trabalhadores de alta escolaridade de organizações de diferentes segmentos e portes, contemplando 70,2% da amostra; (b) foi distribuída por e-mail uma versão digital do questionário, também disponível via link gerado pelo Survey Monkey, ferramenta de construção de questionários na internet, sendo responsável por 8,3% dos respondentes; (c) por fim, foram realizadas entrevistas com trabalhadores de baixa escolaridade, apoiadas em recursos visuais para viabilizar a melhor compreensão das questões, totalizando 21,6% dos participantes. Todos os participantes tiveram acesso aos objetivos gerais e ao consentimento informado da pesquisa, tendo sido garantidos o sigilo das respostas e a possibilidade de interromper a participação a qualquer momento.

### 2.4.2. Amostra

Do total de participantes, 61,1% vivem no Nordeste e 30,5% vivem no Sudeste do Brasil. A maioria (76,7%) trabalha em empresas privadas, atuando principalmente em prestação de serviços (46,5%) e indústrias (11,6%). Pouco mais da metade dos participantes são do sexo feminino (57,1%), solteiros (50,8%) e com menos de trinta e cinco anos (64,5%). Com relação à escolaridade, a maioria ao menos iniciou o curso de nível superior (45,6%). No que se refere à renda mensal, 48,5% recebem até cinco salários mínimos. Os dados, em geral, apresentaram pequenos desvios de normalidade.

### 2.4.3. Medidas

A seguir, são apresentadas as medidas utilizadas no presente estudo e seus indicadores de consistência interna. Todas utilizaram escala likert de seis pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

- Entrincamento organizacional: versão reduzida da escala validada por Rodrigues (2009), com 18 itens distribuídos em três dimensões
  - Ajustamentos à posição social, 6 itens ( $\alpha=0,78$ , média de correlações inter-item de 0,37; e correlações item-total acima de 0,45). Exemplo de item: “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa”;
  - Arranjos burocráticos impessoais, 6 itens ( $\alpha=0,76$ , média de correlações inter-item de 0,35; e correlações item-total superiores a 0,44). Exemplo de item: “Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras”;
  - Limitação de alternativas, 6 itens ( $\alpha=0,75$ , média de correlações inter-item de 0,33; e correlações item-total acima de 0,41). Exemplo de item: “Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização”;
- Comprometimento de continuação: versão reduzida da escala validada por Bastos et al. (2011), com cinco itens ( $\alpha=0,71$ , média de correlações inter-item de 0,34 e correlações item-total acima de 0,39). Exemplo de item: “Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais”;
- Comprometimento afetivo: versão reduzida da escala validada por Bastos et al. (2011), composta por sete itens ( $\alpha=0,86$ , média de correlações inter-item de 0,46; e

correlações item-total acima de 0,58). Exemplo de item: “Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho”.

- Percepção de empregabilidade, que apresenta duas subdimensões:

○ Valorização do perfil profissional, 5 itens ( $\alpha=0,74$ ; média de correlações inter-item de 0,37; e correlações item-total superiores a 0,46).

Exemplo de item: “Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho”;

○ Segurança no emprego, 4 itens ( $\alpha=0,75$ ; média de correlações inter-item de 0,42; e correlações item-total superiores a 0,50). Exemplo de item: “Não me sinto ameaçado de perder esse emprego”.

- Práticas de gestão de pessoas, constituídas por dois fatores:

○ Práticas de desenvolvimento e carreira, 4 itens ( $\alpha=0,78$ ; média de correlações inter-item de 0,47; e correlações item-total superiores a 0,55).

Exemplo de item: “Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização”;

○ Práticas de remuneração, 3 itens ( $\alpha=0,79$ ; média de correlações inter-item de 0,55; e correlações item-total superiores a 0,61). Exemplo de item: “Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada”.

- Intenções comportamentais, divididas em dois grupos de intenções:

○ Intenções de deixar a organização, 4 itens ( $\alpha=0,78$ ; média de correlações inter-item=0,47; correlações item-total superiores a 0,58).

Exemplo de item: “Eu aceitaria a proposta de outro emprego, se ele oferecesse oportunidade de crescimento dentro da empresa”;

○ Intenções de contribuir, 9 itens. Subdividida em:

▪ Intenções de defesa, 5 itens ( $\alpha=0,85$ ; média de correlações inter-item de 0,53; e correlações item-total superiores a 0,63). Exemplo de item: “Eu defenderia a organização diante de críticas de pessoas que não fazem parte dela”;

▪ Intenções de empenho, 4 itens ( $\alpha=0,77$ ; média de correlações inter-item de 0,45; e correlações item-total superiores a 0,50) - “Eu ampliaria a minha carga de trabalho se isto fosse importante para melhorar o desempenho dessa organização”.

#### 2.4.4. Procedimentos de análise dos dados

Para a tabulação e análise dos dados, foram utilizados os softwares estatísticos SPSS 16.0 e AMOS 16.0. Foram empregadas inicialmente análises de correlação de Pearson. Muitos fatores impactam na magnitude dos coeficientes de correlação, especialmente nas pesquisas em Ciências Humanas. Alguns exemplos são a variabilidade das observações, normalidade das distribuições, ausência de linearidade e presença de outliers (Goodwin & Leech, 2006). Hemphill (2003), com base em uma investigação com estudos de meta-análise, apresenta algumas diretrizes para interpretação dos coeficientes, que devem ser utilizados em observância das características da amostra e da pesquisa. Conforme dados discutidos pelo autor, serão consideradas baixas as correlações inferiores a .20, moderadas aquelas entre .20 e .30 e altas as correlações superiores a .30.

Para o teste dos modelos estruturais e de mensuração, foi utilizada a modelagem de equações estruturais. Em todas as análises, o método de estimação empregado foi o da Máxima Verossimilhança (ML), tendo em vista o tamanho da amostra e o caráter moderadamente anormal dos dados.

Hair et al. (2009), ao discutirem as diretrizes para o estabelecimento de ajuste aceitável e inaceitável, coadunam com o fato de que não há uma regra simples para diferenciar modelos bons e ruins em quaisquer situações. Por isso, recomendam que o pesquisador busque utilizar ao menos um índice de cada categoria de análise, evitando redundâncias e garantindo que as principais categorias de ajuste sejam contempladas. Os autores propõem também que o corte de valores dos índices levem em consideração a complexidade do modelo e o tamanho da amostra. Assim, os valores de corte esperados para os índices de ajuste avaliados no presente estudo seguem as diretrizes para modelos que possuem mais de trinta variáveis observáveis e amostra superior a 250 casos. A seguir estão descritos os índices e critérios utilizados:

- Índices de ajuste comparativo (Ullman, 2007) ou de ajuste incremental (Hair et al., 2009) que buscam comparar o modelo estimado com outros modelos independentes, situando-o em um contínuo que vai de um modelo perfeitamente justificado ( $gl=0$ ) a um modelo em que nenhuma variável é correlacionada ( $gl=número$  de pontos de dados da matriz). Foram analisados o NFI e o CFI, que devem ser superiores a 0,90;
- Índices de proporção da variância explicada (Ullman, 2007), que consideram a proporção de variância explicada pela matriz de covariância estimada da população

em relação à amostra. Foram analisados o GFI e o AGFI, que são esperados acima de 0,90.

- Índice de parcimônia (Ullman, 2007; Hair et al., 2009), que avaliam o quão parcimonioso é o modelo pela proporção do número de parâmetros estimados e o número de dados não redundantes na matriz de covariância. Não é objetivo do presente estudo testar modelos concorrentes, tampouco os modelos testados são aninhados. Ainda assim, foi analisado o PGFI para efeitos de comparação dos modelos estruturais, sendo mais parcimonioso aquele com um maior valor desse índice;

- Índices de ajuste absoluto (Hair et al., 2009), que avaliam o ajuste geral do modelo (de mensuração e estrutural simultaneamente) à matriz dos dados. Foram analisados o RMR, que deve apresentar valores baixos, o RMSEA, que deve ser inferior a 0,07 e o  $\chi^2$ , que pode apresentar valores-p significantes para o tamanho da amostra deste estudo. Ullman (2007) considera que o RMR seja um índice de ajuste baseado em resíduos, que avalia a distância entre os parâmetros estimados do modelo e os dados da matriz de covariância ou correlação da amostra.

## **2.5. Resultados**

### **2.5.1. Estatísticas descritivas e correlações entre variáveis**

Conforme observado na Tabela 2.1, as medidas dos vínculos apresentaram altas correlações entre si, sendo mais forte a relação entre EO e CC do que aquelas existentes entre CA e os dois vínculos. Foram encontradas correlações altas e positivas entre CA e as variáveis investigadas, com exceção da intenção de deixar a organização, com a qual apresentou relação moderada e negativa, e da percepção de alternativas limitadas, com a qual não apresentou relação significativa. EO e CC apresentaram relações fracas ou moderadas com essas variáveis.

Quanto à percepção de empregabilidade, EO apresentou uma relação fraca e em direção oposta à apresentada pelo CA, e CC não apresentou relação significativa com essa variável. Ao analisar as dimensões do entrincheiramento, nota-se uma forte relação negativa de LA com a percepção de empregabilidade.

CA apresentou relações fortes e positivas com as práticas de gestão de pessoas investigadas. Também foram positivas, embora mais fracas, as relações entre CC e EO com essas práticas. A dimensão APS do entrincheiramento destacou-se por apresentar relação

moderada com o desenvolvimento profissional. LA, por sua vez, destacou-se por não apresentar relação significativa com nenhuma das práticas.

**Tabela 2.1** – Médias, desvios-padrões e correlações entre as variáveis investigada

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. EO	2,94	0,82	(,86)											
2. APS	2,89	1,04	,83*	(,78)										
3. ABI	3,39	1,06	,82*	,54*	(,76)									
4. LA	2,54	0,96	,74*	,43*	,40*	(,75)								
5. CC	3,47	1,16	,67*	,51*	,65*	,44*	(,71)							
6. CA	4,13	1,00	,31*	,41*	,30*	,01	,34*	(,86)						
7. Perc_Empreg	4,55	0,79	-,11*	,03	-,01	-,32*	-,04	,29*	(,80)					
8. Desenv_prof	3,84	1,27	,18*	,26*	,19*	-,04	,16*	,53*	,24*	(,78)				
9. Remuner	3,54	1,38	,20*	,20*	,24*	,01	,16*	,38*	,16*	,51*	(,79)			
10. Int_deixar	4,28	1,18	-,06*	-,15*	-,06**	,07**	-,10*	-,23*	,01	-,22*	-,19*	(,78)		
11. Int_empenho	4,12	1,11	,24*	,30*	,21*	,04	,24*	,58*	,17*	,33*	,25*	-,08*	(,77)	
12. Int_defesa	4,63	1,03	,17*	,23*	,23*	-,07**	,26*	,70*	,25*	,39*	,30*	-,08*	,64*	(,85)

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: \*p <,001; \*\*p <,05

Os três vínculos estudados correlacionaram-se positivamente com as intenções de empenho e defesa. CA apresentou fortes relações positivas, e CC e EO apresentaram relações positivas moderadas ou fracas. Verificaram-se fracas correlações entre a dimensão LA e as intenções de contribuição e, no caso da intenção de defesa, em direção oposta às demais.

Foram identificadas relações negativas entre as intenções comportamentais de deixar a organização e os três vínculos estudados, ainda que, no caso do EO e CC, tenham sido fracas e, no caso do CA, tenha sido moderada. Das dimensões do entrincheiramento, somente LA apresentou relação positiva, ainda que fraca, com as intenções de deixar a organização.

Os resultados apresentados na Tabela 2.1 permitem, ainda, acrescentar uma nota relevante para as características da amostra pesquisada. Não há, em geral, participantes com alto entrincheiramento organizacional ou com baixo comprometimento afetivo, considerando as médias e desvios padrões encontrados.

### 2.5.2. Modelos de mensuração

A Tabela 2.2 apresenta os índices de ajuste dos modelos de mensuração utilizados na especificação do modelo estrutural. Os modelos de percepção de empregabilidade e práticas de gestão apresentaram, em um primeiro teste, bons índices de ajuste, mas a inspeção dos índices de modificação indicou a possibilidade de acrescentar parâmetros entre os erros de duas variáveis nas subdimensões segurança no emprego e práticas de desenvolvimento

profissional e carreira. As modificações foram identificadas e reavaliadas a partir da validação cruzada, com subamostras do total de respondentes, a fim de evitar super ajustamento dos modelos à amostra. Na Tabela 2.2, os índices apresentados consideram a amostra total.

**Tabela 2.2** – Índices de ajuste dos modelos de mensuração

	$\chi^2$	GL	RMR	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI
CA	111,19**	14	,06	,98	,96	,06	,97	,98
CC	13,417*	5	,04	1,0	,99	,03	,99	,99
EO	586,37**	131	,10	,96	,95	,05	,92	,94
Perc_Empreg	180,01**	25	,06	,98	,96	,06	,95	,96
Práticas_Gestão	79,13**	12	,07	,99	,97	,06	,98	,98
Int_deixar	3,53	2	,02	1,0	1,0	,02	1,0	1,0
Int_contribuir	215,68**	26	,06	,97	,95	,07	,96	,97

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: \*p <,001; \*\*p<,05

### 2.5.3. Modelos Estruturais

A Tabela 2.3 apresenta os índices de ajuste dos modelos testados. O Modelo 1 testou as relações do CA e do EO com as variáveis antecedentes e consequentes. O Modelo 2 testou as relações do CA e do CC com as mesmas variáveis.

Tabela 2.3 – Índices de ajuste dos modelos testados

	$\chi^2$	GL	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI	PGFI
Modelo 1 - CA e EO	4703,07*	1353	,90	,89	,04	,13	,86	,89	,82
Modelo 1 - CA e EO_re	4391,61*	1352	,90	,90	,04	,10	,87	,90	,82
Modelo 2 - CA e CC	2492,60*	759	,93	,92	,04	,09	,90	,93	,82

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: \*p <,001

O Modelo 1 foi especificado e testado inicialmente com 132 parâmetros. Os índices de modificação post hoc indicaram uma melhoria significativa no ajuste do modelo com o acréscimo de parâmetro entre as variáveis latentes percepção de empregabilidade e limitação de alternativas (Tabela 2.4). Considerando a aproximação de significado dessas variáveis, além do alto coeficiente de correlação encontrado anteriormente ( $r=-,31$ ), procedeu-se com a especificação desse novo parâmetro.

Após a reespecificação, ambos os modelos apresentaram bons índices de ajuste, com exceção do NFI para o Modelo 1. Hair et al. (2009) alertam que o NFI penaliza os modelos mais complexos. Os resultados dos demais índices indicam bom ajuste do modelo.

**Tabela 2.4** – Índices de modificação do Modelo 1

	Índice de modificação	Magnitude da mudança
Perc_empreg $\ominus$ LA	265,204	-,761

As Figuras 2.3 e 2.4 apresentam, respectivamente, os coeficientes padronizados dos Modelos 1 e 2. Congruente com resultados anteriores, (Artigo 1), CA relacionou-se positivamente com EO ( $\varphi=,44$ ;  $p<,001$ ) e com CC ( $\varphi=,43$ ;  $p<,001$ ). Também coerente com a literatura previamente discutida (De Cuyper & De Witte, 2011), foi observado impacto positivo das práticas de desenvolvimento profissional na percepção de empregabilidade, nos dois modelos ( $\gamma_{M1}=,34$ ;  $\gamma_{M2}=,30$ ;  $p<,001$ ). O parâmetro acrescentado no Modelo 1 indicou forte impacto negativo da percepção de empregabilidade na dimensão LA do entrenchamento organizacional ( $\gamma =-,51$ ;  $p<,001$ ).

A percepção de empregabilidade apresentou relações moderadas e positivas com CA ( $\gamma_{M1}=,23$ ;  $\gamma_{M2}=,21$ ;  $p<,001$ ), e relações negativas, ainda que fracas, com EO ( $\gamma =-,15$ ;  $p<,001$ ) e com o CC ( $\gamma =-,15$ ;  $p<,001$ ). A Hipótese 1, portanto, foi confirmada.

As práticas de desenvolvimento profissional apresentaram um maior impacto positivo no CA ( $\gamma_{M1}=,47$ ;  $\gamma_{M2}=,48$ ;  $p<,001$ ) do que no EO ( $\gamma =,29$ ;  $p<,001$ ) e no CC ( $\gamma =,17$ ;  $p<,001$ ), conforme previsto pela Hipótese 2. As práticas de remuneração apresentaram também associações positivas com CA ( $\gamma_{M1}=,11$ ;  $\gamma_{M2}=,11$ ;  $p<,001$ ), EO ( $\gamma =,16$ ;  $p<,001$ ) e CC ( $\gamma =,12$ ;  $p<,001$ ). Embora, de fato, os coeficientes tenham sido discretamente maiores para o EO e CC do que para o CA, considera-se parcialmente confirmada a Hipótese 3, uma vez que as diferenças não foram significativas.

Conforme previsto, CA impactou positivamente nas intenções de defesa ( $\gamma_{M1}=,90$ ;  $\gamma_{M2}=,84$ ;  $p<,001$ ) e nas intenções de empenho extra ( $\gamma_{M1}=,70$ ;  $\gamma_{M2}=,70$ ;  $p<,001$ ). EO apresentou fraca associação negativa com as intenções de defesa ( $\gamma =-,14$ ;  $p<,001$ ), e CC não apresentou relação significativa com essa variável. As intenções de empenho extra, por sua vez, não foram impactadas significativamente por EO e CC. Dessa forma, a Hipótese 4 foi parcialmente confirmada.

CA gerou impacto moderado e negativo nas intenções de deixar a organização ( $\gamma_{M1}=-,22$ ;  $\gamma_{M2}=-,23$ ;  $p<,001$ ), mas o mesmo não foi observado para os demais vínculos, que não apresentaram relação significativa com essa variável. Sendo assim, foi parcialmente confirmada a Hipótese 5.



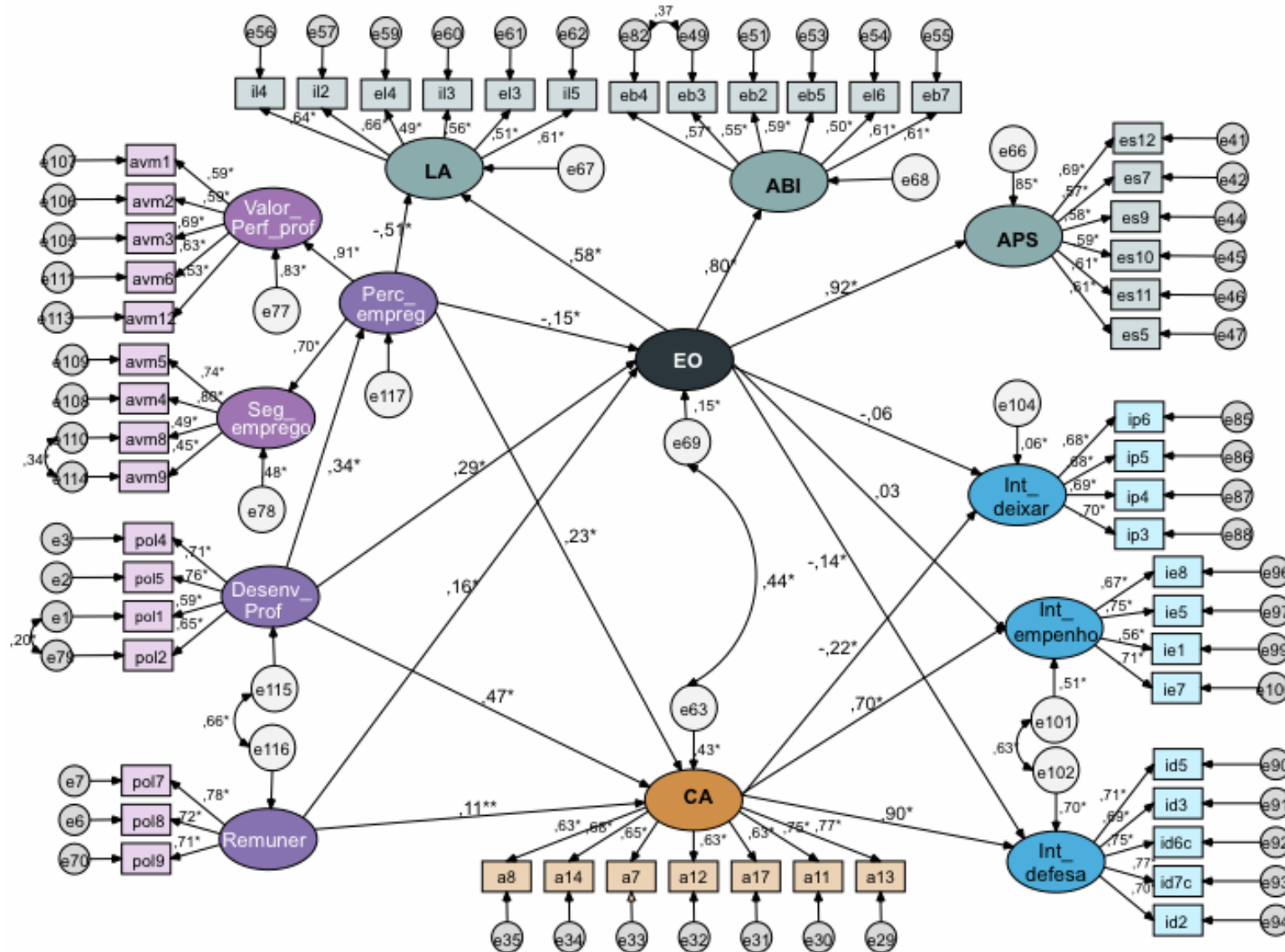


Figura 2.3 – Coeficientes padronizados do Modelo 1

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: \*p <.001; \*\*p<.05; Entre parêntesis, coeficientes do modelo antes da reespecificação

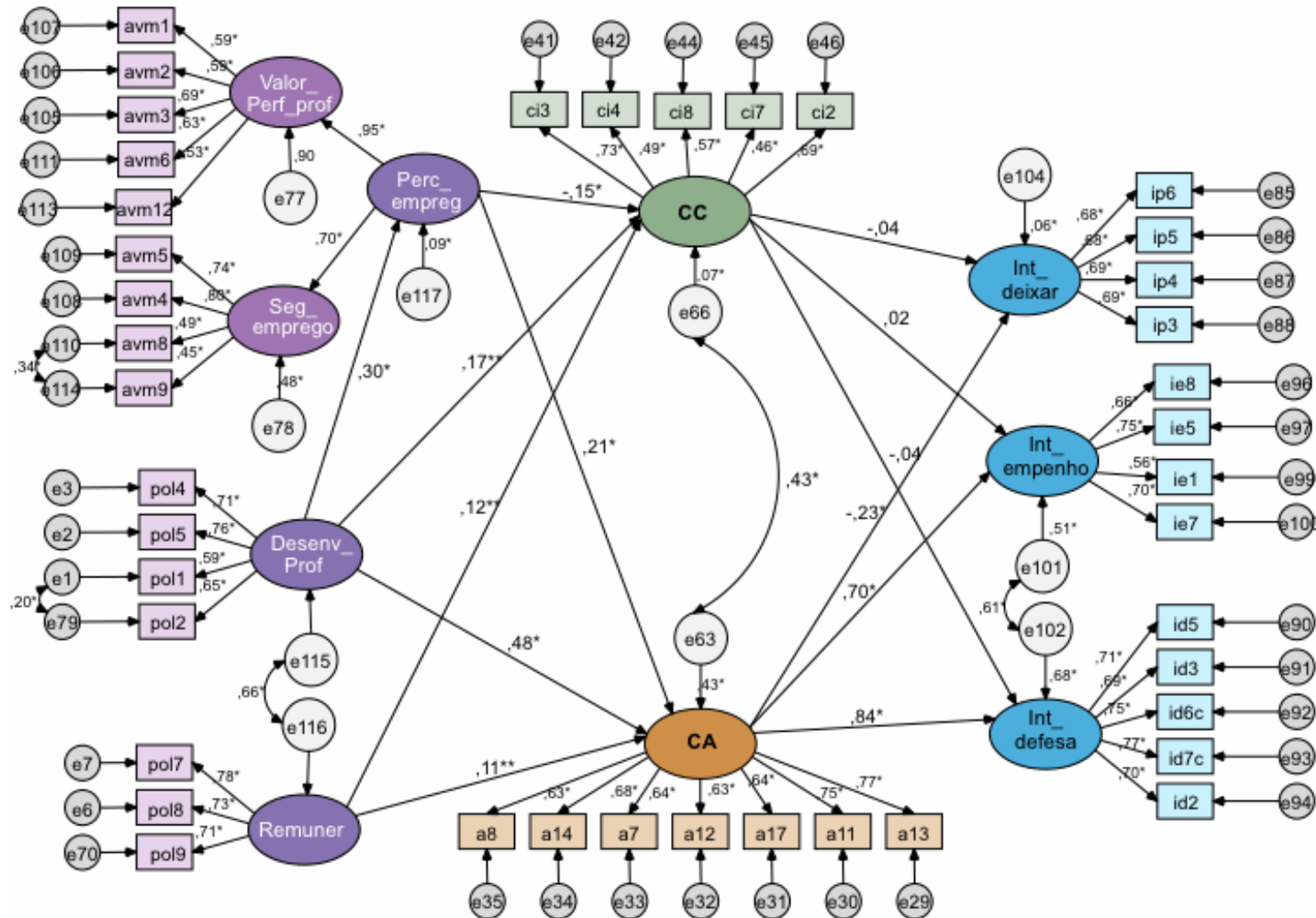


Figura 2.4 - Coeficientes padronizados do Modelo 2

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: \* $p < .001$ ; \*\* $p < .05$

Os resultados encontrados, ainda que não tenham confirmado todas as hipóteses do estudo, indicam o mesmo padrão de relações estabelecido por EO e por CC, que claramente se diferencia do padrão de relações do CA. Assim, foi confirmada a Hipótese 6 deste estudo.

## 2.6. Discussão

A confirmação da Hipótese 6 evidencia, como também discutido no Artigo 1, que há dois tipos de vínculo que se relacionam diferentemente com as variáveis avaliadas, sendo um tipo afetivo e um segundo tipo mais instrumental. Esses resultados respondem às questões postas no início deste artigo acerca da validade das medidas de entrincheiramento e da base de continuação. De fato, essas escalas medem o mesmo construto, que se diferencia na rede nomológica do vínculo de comprometimento organizacional afetivo. Portanto, não é válido dizer que a medida da base de continuação mede o comprometimento quando, na verdade, mede outro construto. Ao contrário, se a mesma escala for utilizada para a mensuração do entrincheiramento organizacional, é correto afirmar que a medida é válida, considerando aspectos teóricos e empíricos observados.

O melhor ajuste do Modelo 2 em comparação ao Modelo 1 confirma a tendência das análises de modelagem de equações estruturais de proverem melhores ajustes para modelos mais parcimoniosos, ou com um menor número de variáveis e parâmetros (Ullman, 2007). Ambos mostraram explicar satisfatoriamente a variância da matriz de dados provenientes da amostra, como observado pelos valores dos índices GFI e AGFI. Ambos ajustam-se bem à matriz dos dados, conforme indicado pelos resultados do RMSEA e do RMR, que também aponta para aceitável carga residual. O  $\chi^2$ , conforme esperado diante das características da amostra, foi significativo. Os índices de ajuste comparativo (NFI e CFI) indicam que o Modelo 2 foi especificado satisfatoriamente, diante de outras alternativas possíveis para as variáveis que o compõem. No caso do Modelo 1, o CFI confirma esse mesmo resultado, ainda que o NFI, que tende a ser mais baixo para modelos mais complexos, indique a possibilidade de uma alternativa mais adequada.

É possível, no caso do Modelo 1, que a relação mais forte entre APS e CA gere resíduos, uma vez que não foi especificado um parâmetro direto entre essas variáveis. Apesar de haver relação positiva entre CA e EO, semelhante à estabelecida entre CA e CC, a dimensão APS inclui um processo de ajustamento social que pode envolver identificação, também presente no processo do CA. Essa possibilidade, conforme discussão do Artigo 1, é

coerente com o modelo teórico do entrincheiramento (Figura 1.1), que admite a possibilidade de o trabalhador estar, simultaneamente, comprometido e entrincheirado com a organização.

O forte impacto negativo da percepção de empregabilidade em LA traz para o foco, mais uma vez, o papel dessa dimensão na estrutura do entrincheiramento organizacional. Conforme discutido no Artigo 1, a percepção de alternativas limitadas é parte fundamental do processo de entrincheiramento do trabalhador. Por outro lado, a sua comparação com o conceito de percepção de empregabilidade (De Cuyper & De Witte, 2011; Rothwell & Arnold, 2007) indica evidente aproximação de conteúdo, tanto no conceito quanto na operacionalização dos itens. LA aproxima-se semanticamente da subdimensão valorização do perfil profissional, como se fosse uma medida negativa dessa.

Complementarmente, as análises de correlação indicaram relações baixas ou não significativas entre LA e as variáveis antecedentes e consequentes investigadas, com exceção da percepção de empregabilidade. Muitas dessas relações diferenciam-se daquelas estabelecidas pelas dimensões APS e ABI. Rodrigues & Bastos (no prelo) procederam com a validação de conteúdo da escala de entrincheiramento e discutiram o papel cíclico da noção de alternativas limitadas no vínculo, que podem ser percebidas tanto intrínseca quanto extrinsecamente. Contudo, os autores não incluíram a noção de limitações intrínsecas entre os itens de APS e ABI, o que pode ter gerado o distanciamento da dimensão LA.

Os resultados encontrados até o momento indicam que nem a MEO nem a MCC contemplam toda a amplitude de conteúdo do conceito de entrincheiramento organizacional. No caso, a medida construída e validada para o entrincheiramento por Rodrigues e Bastos (no prelo) é a que mais contempla o quadro teórico do vínculo. Seu maior alcance explica porque, em geral, a medida de entrincheiramento organizacional apresentou coeficientes de correlação e regressão discretamente maiores do que os observados para o comprometimento de continuação. O entrincheiramento apresentou também maior variância explicada pelos antecedentes do que o vínculo de continuação.

Esses resultados certamente são reflexo da incorporação de conteúdos pela estrutura do entrincheiramento que não são contemplados na escala da base de continuação. Um indício desse efeito são as correlações moderadas das práticas de gestão de pessoas com a dimensão APS e, em menor grau, com a dimensão ABI. Essa, por sua vez, é a dimensão que incorpora o conteúdo abordado pela escala de continuação, conforme discutido no Artigo 1. Diante desses resultados e da confirmação de que EO e CC representam o mesmo vínculo, considera-se oportuno denominar esse tipo de vínculo somente como entrincheiramento organizacional.

As confirmações das Hipóteses 1 e 2 coadunam com as discussões anteriores a respeito dos trabalhos de De Cuyper e De Witte (2011) e Wright e Kehoe (2008): as práticas de desenvolvimento profissional e carreira geram impactos positivos no comprometimento afetivo, uma vez que certamente são interpretadas como um indicativo de valorização profissional e fazem ampliar suas perspectivas de empregabilidade, gerando o desejo de retribuir à organização. Em contrapartida, ao desenvolver conhecimentos e habilidades voltadas para seu trabalho na organização atual, o profissional tende a se sentir mais preso. Apesar desse impacto moderado das práticas de desenvolvimento profissional no entrenchamento, quando mediadas pela percepção de empregabilidade, seu efeito é negativo. Conforme discutido no modelo teórico do entrenchamento organizacional, a percepção de alternativas no mercado de trabalho tende a reduzir a necessidade de permanência na organização.

A confirmação parcial das Hipóteses 3, 4 e 5 reflete o maior conhecimento acerca do comportamento do comprometimento afetivo do que do entrenchamento organizacional, que é um construto em desenvolvimento. Além disso, a restrição da variabilidade dos vínculos na amostra pesquisada também deve ser considerada uma possível razão para esses achados.

Morrow (2011) discute que as práticas de gestão de pessoas costumam ter efeitos limitados no comprometimento afetivo, uma vez que são condicionadas à percepção do indivíduo. No caso das práticas remuneração, especula-se que há uma tendência dos trabalhadores a avaliá-las mais negativamente do que positivamente. Por esse motivo, seu impacto nos vínculos estabelecidos pelo trabalhador com a organização tende a ser menor, já que depende da avaliação feita pelo indivíduo.

Os altos coeficientes de correlação e regressão observados entre o comprometimento afetivo e as intenções comportamentais de contribuição apontam para uma possível sobreposição. Esse resultado é congruente com os estudos de Menezes (2006, 2009), que testou as intenções comportamentais de empenho extra e defesa como parte do comprometimento comportamental. Nesses estudos, o autor também observou que as intenções de permanência não compõem a estrutura fatorial do comprometimento comportamental, assumindo o papel de possível consequente. Os moderados coeficientes de correlação e regressão encontrados no presente estudo corroboram os achados do autor.

As fracas relações existentes entre o entrenchamento e as intenções de contribuir são explicadas por seu modelo teórico, segundo o qual o estado de entrenchamento é gerado pelo conjunto de custos acumulados e pela dificuldade de identificar alternativas para redução

desses custos. Assim, é compreensível que esse vínculo tenha impacto nulo ou negativo com as intenções de contribuir para a organização.

Por outro lado, esperava-se que o entrincheiramento impactasse significativamente nas intenções de saída/permanência. Essa questão deverá ser abordada mais detidamente em estudos futuros, preferencialmente com a utilização de outros delineamentos de pesquisa.

O fato de ser este um estudo de corte transversal confere uma limitação para os resultados, por não permitir maior compreensão da dinâmica e da direção causal das relações. Além disso, acompanha a tendência dos estudos na área de Comportamento Organizacional de utilizar-se de dados auto-relatados, que geram problemas relacionados a viés de percepção (Morrow, 2011).

Retomando as recomendações do Artigo 1, as relações encontradas entre LA e percepção de empregabilidade reforçam a necessidade de revisão da medida de entrincheiramento organizacional, com a inclusão de itens que operacionalizem a noção de limitação intrínseca, presente na definição teórica do entrincheiramento organizacional. Feito isso, recomenda-se uma nova avaliação da pertinência da noção de limitações extrínsecas no construto, uma vez que se sobrepõem à percepção de empregabilidade.

## **2.7. Conclusões**

O presente trabalho analisou a validação convergente do entrincheiramento e do comprometimento de continuação e sua validação discriminante em relação ao comprometimento afetivo. Nesse ponto da agenda de pesquisa sobre os vínculos com a organização, os resultados representam evidências de sobreposição entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação. Conclui-se, após análise e interpretação dos dados, que a base de continuação não é parte do comprometimento, mas sim do entrincheiramento organizacional.

Espera-se que essas conclusões agreguem à pesquisa do comprometimento maior precisão, contribuindo também para a validade de suas medidas. Adicionalmente, os resultados deste estudo representam mais um argumento a favor de priorizar a base afetiva na pesquisa e na gestão do comprometimento organizacional.

**ARTIGO 3 -  
PADRÕES DE VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO: COMBINANDO DIFERENTES NÍVEIS DE  
ENTRINCHEIRAMENTO E COMPROMETIMENTO**

### **3.1. Introdução**

As organizações de trabalho, para além de sua natureza racional e estruturada, são sistemas sociais edificados pelos indivíduos em interação. Valores, crenças e significados são construídos em conjunto e processualmente, funcionando como princípios diretores das práticas individuais e coletivas. O trabalhador, nesse contexto social, não somente estabelece relações interpessoais e diáticas com colegas e liderança, mas imerge em um conjunto de unidades com diferentes tamanhos e graus de complexidade: trabalho, equipe, setor, departamento, organização, sindicato etc.

Com todas essas unidades, são formados vínculos, constituídos de cognições e afetos que predis põem o trabalhador a se comportar de determinadas formas. No seu intrincado ambiente social de trabalho, o indivíduo não apenas constrói uma rede de vínculos com variadas unidades, mas também, com cada uma delas, estabelece relações de naturezas distintas, que impactarão na qualidade de suas ações.

No campo de estudos sobre comportamento organizacional, inúmeros tipos de vínculos tem sido investigados, sob rótulos de envolvimento, apego, identificação, suporte, reciprocidade etc. O comprometimento foi o conceito que mais se sobressaiu em número de pesquisas sobre o tema, ainda que as fronteiras entre todos esses conceitos não estejam bem definidas. Estudiosos do comprometimento, por sua vez, defenderam por muito tempo que o trabalhador poderia comprometer-se a partir de processos psicossociais distintos, que levariam a naturezas ou bases diferentes de comprometimento.

Para desenvolver esse arcabouço teórico, pesquisadores pautaram-se no critério de permanência: que atitudes ou cognições levariam o trabalhador a permanecer em sua organização? Dentre todas as dimensões de comprometimento propostas, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tem sido o mais investigado. As bases afetiva, normativa e de continuação foram consideradas pelos autores vínculos de diferentes naturezas, pautadas em identificação de valores, normas de reciprocidade e raciocínio instrumental, respectivamente (Meyer et al, 1989).

Na tradição de pesquisa sobre o comprometimento, predominam estudos que tratam dos vínculos de forma isolada, considerando, por vez, a relação do trabalhador com uma única

unidade social ou “foco” do vínculo. Em menor número, foram conduzidos estudos para compreender as forças dos vínculos com mais de um foco no trabalho, ou seja, padrões que combinam os relacionamentos com a organização, carreira, trabalho, sindicato etc (Bastos, 1994; Bastos & Borges-Andrade, 2002). Do mesmo modo, a compreensão de que cada base do comprometimento, isoladamente, leva a diferentes resultados de desempenho, fez com que pesquisadores investigassem perfis específicos gerados a partir da combinação de magnitudes dessas naturezas de vínculo. Esses perfis, por sua vez, associam-se a diferentes classes de atitudes, intenções e comportamentos.

Diante das críticas quanto à adequação conceitual e empírica do modelo tridimensional e quanto à sua ênfase na permanência do trabalhador (Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger et al., 2008), Meyer e Herscovitch (2001) argumentaram que o comprometimento deveria ter uma essência central. Essa essência foi definida como a força que liga o indivíduo a um curso de ação de relevância para um objeto. Essa força seria acompanhada por diferentes estados mentais (*mind-sets*), que assumem um importante papel no comportamento dos trabalhadores. Os autores propõem que esses estados mentais possam ser medidos e, combinados em diferentes níveis, possam gerar os perfis de comprometimento.

Nos estudos conduzidos com esse objetivo, é comum a verificação de que os perfis com forte comprometimento afetivo tendem a associar-se a bons níveis de produtividade e a outros comportamentos desejáveis, como percepção de justiça e maior centralidade do trabalho. Por outro lado, perfis em que se sobressai a natureza instrumental relacionam-se a escores mais baixos de desempenho, a maiores intenções de saída e a menor centralidade do trabalho (Bandeira et al., 2000; Rego & Souto, 2004; Wasti, 2005).

Em geral, os perfis com altos níveis de comprometimento afetivo e normativo, combinados com baixo nível da base instrumental, são os que mais se associam a comportamentos desejáveis. Wasti (2005) e Bandeira et al. (2000) notaram também que os grupos com dominância da base de continuação não apresentaram diferenças significativas daqueles neutros ou descomprometidos, que possuem baixos níveis em todas as bases. Adicionalmente, esses estudos verificaram que perfis com altos níveis da base afetiva e baixos níveis da base de continuação são preferíveis àqueles com níveis moderados em ambas.

Sinclair et al. (2005) investigaram perfis que combinavam níveis baixos, médios ou altos do comprometimento afetivo e de continuação. Dos nove grupos previstos teoricamente, quatro foram encontrados na amostra estudada: aliado (níveis moderados das duas bases); agentes livres (nível moderado da base de continuação e baixo da base afetiva); devotado (níveis altos das duas bases) e complacente (nível moderado da base afetiva e baixo da base



de continuação). Os autores encontraram para o grupo de agentes livres, em comparação aos demais, menor frequência de comportamentos de cidadania organizacional, maior frequência de comportamentos anti-sociais e desempenho mais pobre.

Esses resultados já haviam sido especulados por Meyer e Herscovitch (2001), que previram comportamentos indesejáveis em decorrência de um perfil com exclusivo comprometimento de continuação. Por isso, recomendaram que as organizações buscassem inibir o desenvolvimento dessa base. Ainda assim, não questionaram nem explicaram por que esses dois vínculos – afetivo e de continuação – deveriam ser considerados igualmente partes do comprometimento.

Na presente tese, discussões já foram travadas e evidências já foram reunidas para defender que a base de continuação não seja considerada parte do conceito de comprometimento, mas sim um outro tipo de vínculo denominado entrincheiramento organizacional. O Artigo 1 apresentou o refinamento da medida validada anteriormente por Rodrigues e Bastos (no prelo) e verificou que o entrincheiramento e a base de continuação se relacionam de modo semelhante com a base afetiva. O Artigo 2 aprofundou a análise da rede nomológica dos vínculos e fundamentou a defesa de que há validade convergente entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação, que podem ser considerados o mesmo construto.

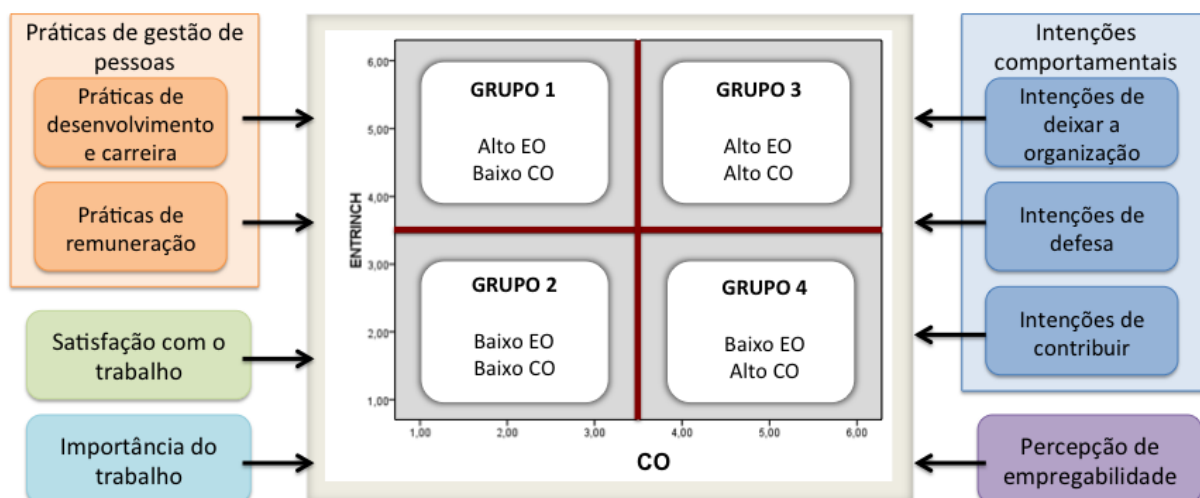
Neste estudo, pretende-se investigar padrões de vínculos com a organização que combinem diferentes níveis de entrincheiramento e de comprometimento. Este último é tratado somente sob o enfoque afetivo, em concordância com o debate teórico apresentado e com os resultados empíricos encontrados no Artigo 1 e no Artigo 2. O modelo teórico do entrincheiramento (Figura 1.1) prevê que o indivíduo entrincheirado pode apresentar maior ou menor vínculo afetivo, o que por sua vez, impacta nos comportamentos esperados.

O entrincheiramento já foi objeto de estudo de padrões com foco na carreira e na organização. Carson *et al.* (1996) identificaram quatro grupos com diferentes níveis de entrincheiramento e satisfação com a carreira: aprisionados (alto entrincheiramento e baixa satisfação), redirecionadores de carreira (baixo entrincheiramento e baixa satisfação), imóveis contentes (alto entrincheiramento e alta satisfação) e carreiristas voluntários (baixo entrincheiramento e alta satisfação). Identificaram que os trabalhadores satisfeitos com suas carreiras, independente do nível de entrincheiramento, apresentaram maiores níveis de satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo e comprometimento com a carreira. Os trabalhadores mais entrincheirados, independente do nível de satisfação, apresentaram menor intenção de mudança e maior estabilidade na carreira.

Ao investigar os construtos de comprometimento e entrenchamento organizacional no estudo de caso de uma empresa de serviços, Scheible (2011) encontrou quatro dos nove grupos hipotetizados: três grupos com baixo entrenchamento, variando entre baixo, médio e alto comprometimento, e um grupo com médio entrenchamento e alto comprometimento. A autora comparou variáveis sócio-demográficas dos grupos, mas não investigou outros preditores que poderiam contribuir para sua discriminação.

É importante advertir que, ao investigar padrões ou perfis de vínculos, a unidade de análise é mais complexa e possibilita maior aproximação da realidade, já que na prática, os vínculos não se estabelecem isoladamente e sem interrelações. Por outro lado, a compreensão dessa unidade mais complexa não é viável se baseada em um modelo aditivo, que admite a possibilidade de se somarem e se dividirem os vínculos, como propriedades de uma mesma substância. O que se defende neste estudo é a existência de modelos configurativos, que incluem vínculos que se combinam, mas não se misturam. Dito de outra forma, são padrões que qualitativamente envolvem mais de uma natureza de vínculo. Essa combinação resulta em uma nova configuração de vínculo que, por sua vez, leva a respostas diferentes daquelas observadas quando avaliados os vínculos isoladamente.

Nessa linha, o presente estudo objetiva identificar os padrões de comprometimento e entrenchamento com a organização e caracterizá-los quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais. Busca, ainda, discriminá-los em termos das variáveis que os predizem. Quatro grupos são previstos teoricamente, combinando níveis altos e baixos de comprometimento e entrenchamento, conforme representado na Figura 3.1.



**Figura 3.1** – Modelo teórico de variáveis discriminantes e padrões hipotéticos de comprometimento e entrenchamento

Nota: Siglas – EO (Entrenchamento Organizacional); CO (Comprometimento Organizacional)

É esperado que os grupos apresentem diferenças significativas entre si. Congruente com a literatura revisada, espera-se que os grupos com maior nível de comprometimento associem-se mais positivamente a variáveis desejáveis do que os grupos com maior entrenchamento.

## **3.2. Método**

### **3.2.1. Procedimentos de coleta dos dados**

Foi realizado um estudo extensivo de corte transversal, que abrangeu um total de 1664 trabalhadores. Após a eliminação de *outliers*, o banco de dados passou a ser composto por 1648 casos. Para viabilizar a coleta de grupos distintos de trabalhadores em diferentes contextos, foram utilizadas três estratégias: (a) foram distribuídos questionários impressos, auto-aplicáveis, a trabalhadores de alta escolaridade de organizações de diferentes segmentos e portes, contemplando 70,2% da amostra; (b) foi distribuída por e-mail uma versão digital do questionário, também disponível via link gerado pelo Survey Monkey, ferramenta de construção de questionários na internet, sendo responsável por 8,3% dos respondentes; (c) por fim, foram realizadas entrevistas com trabalhadores de baixa escolaridade, apoiadas em recursos visuais para viabilizar uma melhor compreensão das questões, totalizando 21,6% dos participantes. Todos os participantes tiveram acesso aos objetivos gerais e ao consentimento informado da pesquisa, tendo sido garantidos o sigilo das respostas e a possibilidade de interromper a participação a qualquer momento.

### **3.2.2. Amostra**

Do total de respondentes, 61,1% vivem no Nordeste e 30,5% vivem no Sudeste do Brasil. A maioria (76,7%) trabalha em empresas privadas, atuando principalmente em prestação de serviços (46,6%) e indústrias (11,6%). Mais da metade dos participantes são do sexo feminino (57,2%), solteiros (50,8%), sem filhos (55,7%) e com até trinta e cinco anos (67,3%). Uma pequena proporção dos participantes assume sozinha a responsabilidade pela manutenção financeira da família (21%). Com relação à escolaridade, 65,2% ao menos iniciaram o curso de nível superior e, desses, 12,2% cursaram pós-graduação. A maioria tem até cinco anos de emprego na organização atual (66,7%) e não possui nenhum outro trabalho além desse (82,1%). No que se refere à renda mensal, 29,3% dos respondentes recebem um salário mínimo e, 51,4%, até cinco salários mínimos. Com relação à ocupação, somente 23,4% dos trabalhadores assumem algum cargo de chefia.

### 3.2.3. Variáveis e Medidas

A seguir, são apresentadas as medidas utilizadas no presente estudo e seus indicadores de consistência interna. Todas utilizaram escala likert de seis pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente, com exceção das medidas de importância e satisfação com o trabalho, avaliadas em escala de sete pontos.

- *Entrincheiramento organizacional (EO)*: versão reduzida da escala validada por Rodrigues e Bastos (no prelo), com dezoito itens distribuídos nas dimensões ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas ( $\alpha=0,86$ , média de correlações inter-item de 0,25; e correlações item-total acima de 0,34). Exemplos de itens: “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa”; “Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras”; “Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização”;
- *Comprometimento afetivo (CA)*: versão reduzida da escala validada por Bastos et al. (2011), composta por sete itens ( $\alpha=0,86$ , média de correlações inter-item de 0,46; e correlações item-total acima de 0,58). Exemplo de item: “Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho”;
- *Percepção de empregabilidade*: nove itens construídos para mensurar as dimensões valorização do perfil profissional e segurança no emprego ( $\alpha=0,80$ ; média de correlações inter-item de 0,31; e correlações item-total superiores a 0,40). Exemplos de itens: “Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho”; “Não me sinto ameaçado de perder esse emprego”;
- *Práticas de gestão de pessoas*, constituídas por dois fatores:
  - Práticas de desenvolvimento e carreira, 4 itens ( $\alpha=0,78$ ; média de correlações inter-item de 0,47; e correlações item-total superiores a 0,55). Exemplo de item: “Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização”;
  - Práticas de remuneração, 3 itens ( $\alpha=0,79$ ; média de correlações inter-item de 0,55; e correlações item-total superiores a 0,61). Exemplo de item: “Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada”.
- *Intenções comportamentais*, divididas em dois grupos de intenções:
  - Intenções de deixar a organização, 4 itens ( $\alpha=0,78$ ; média de correlações inter-item=0,47; correlações item-total superiores a 0,58). Exemplo de item: “Eu aceitaria a proposta de outro emprego, se ele oferecesse oportunidade de crescimento dentro da empresa”;

- Intenções de contribuir, 9 itens. Subdividida em:
  - Intenções de defesa, 5 itens ( $\alpha=0,85$ ; média de correlações inter-item de 0,53; e correlações item-total superiores a 0,63). Exemplo de item: “Eu defenderia a organização diante de críticas de pessoas que não fazem parte dela”;
  - Intenções de empenho, 4 itens ( $\alpha=0,77$ ; média de correlações inter-item de 0,45; e correlações item-total superiores a 0,50) - “Eu ampliaria a minha carga de trabalho se isto fosse importante para melhorar o desempenho dessa organização”.
- *Satisfação com o trabalho*: um único item medindo a satisfação geral do indivíduo com o seu trabalho, variando de insatisfeito a satisfeito;
- *Importância do trabalho*: um único item medindo a importância atribuída pelo indivíduo ao trabalho, variando de nada importante a extremamente importante;

### 3.2.4. Procedimentos de análise dos dados

Inicialmente, foi realizada uma inspeção visual do gráfico de dispersão das variáveis entrenchamento e comprometimento afetivo, a fim de investigar sua distribuição e estimar o número de grupos, com base também nas hipóteses teóricas. Em seguida, foram conduzidas análises de cluster, cuja finalidade é agrupar casos com base em características específicas e indicadas pelo pesquisador (Hair et al., 2009). Foi conduzida uma análise hierárquica de agrupamentos com base no método ward, que identifica os grupos pela similaridade e pela soma dos quadrados das variáveis, produzindo agregados de tamanhos aproximados. A medida de distância utilizada foi a euclidiana quadrada. Os pontos somente verificados foram utilizados para a condução de análise não hierárquica (quick cluster), a fim de reduzir o impacto de observações atípicas e identificar a distância dos casos em relação aos centros dos clusters.

Segundo Hair et al. (2009), a combinação de métodos hierárquicos e não-hierárquicos é uma estratégia para ampliar as vantagens e compensar as desvantagens relacionadas a ambos. Os autores sugerem que seja aplicada, inicialmente, a análise hierárquica, a fim de caracterizar os centróides dos grupos e identificar possíveis casos atípicos. Após a eliminação desses casos, os centros dos grupos identificados anteriormente puderam ser indicados como pontos sementes iniciais para a análise não-hierárquica.

Para a caracterização dos grupos identificados, foram empregadas análises uni e bivariadas, tais como frequências, correlações e ANOVAs entre variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais.

Após essa primeira etapa, foram selecionadas as variáveis relevantes para a condução da análise discriminante, que é apropriada quando a variável dependente é categórica (no caso, os padrões identificados) e as variáveis independentes são métricas. Essa análise permite investigar quais variáveis maximizam ou minimizam as diferenças entre os grupos (Tabachnick e Fidell, 2007). Além disso, buscou-se encontrar funções de classificação para possibilitar prever em qual dos grupos se inserem os trabalhadores.

Previamente, foram testadas as suposições da análise multivariada. Os dados, em geral, apresentaram desvios de normalidade para as variáveis investigadas. Também foi verificada igualdade de variância para uma parte das variáveis utilizadas na análise. Tabachnick e Fidell (2007) explicam que, quando o principal objetivo é a predição, a maior parte das suposições pode ser flexibilizada, especialmente quando a amostra tiver um tamanho considerável. Hair et al. (2009) consideram que uma amostra satisfatória é composta por uma proporção de vinte casos para cada variável prescrita. A análise discriminante não será robusta somente se as violações de normalidade forem causadas por outliers, e não por skewness. Por esse motivo, foram inspecionados também os outliers por grupos identificados na etapa anterior. Após as transformações e a eliminação de um caso, o banco de dados total utilizado nessa fase passou a ser composto por 1646 casos.

Para a análise discriminante, foi utilizado o método stepwise e o critério da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) para inclusão das funções a cada passo, com o objetivo de selecionar as variáveis que maximizam a distância entre os grupos mais próximos (Hair et al., 2009). A escolha de um método de análise passo-a-passo, em lugar de considerar todas as variáveis simultaneamente, é um indicador da característica exploratória deste estudo, tendo em vista a limitação de conhecimento acerca de padrões de comprometimento e entrincheiramento na organização.

Para avaliar a significância de cada função, foi inspecionado o coeficiente wilk's lambda. Para cada função discriminante, foi encontrada uma correlação canônica que, quando elevada ao quadrado, indica a proporção de variância compartilhada entre os grupos e os preditores para cada função (Tabachnick e Fidell, 2007). Para a interpretação das funções, foram avaliadas as cargas discriminantes. Hair et al. (2009) explicam que as cargas medem a correlação linear simples entre as variáveis independentes e cada função extraída, refletindo sua variância compartilhada. Como critério de significância, os autores recomendam que a carga seja superior a  $\pm 0,40$ .

A extração das funções discriminantes foi realizada em uma subamostra de 70% dos casos e testada em uma subamostra independente, com 30% dos casos coletados. Esse procedimento seguiu a recomendação de Hair et al. (2009) e teve como objetivo prover a validação cruzada das

funções discriminantes desenvolvidas. Uma vez que a ordem de entrada das variáveis pelo método stepwise pode ser dependente das relações entre as variáveis, não refletindo as diferenças da população, a validação cruzada tem a finalidade de reduzir possíveis vieses (Tabachnick & Fidell, 2007).

Como os grupos identificados possuem tamanhos diferentes, para a classificação dos casos foi considerada a probabilidade de filiação com base no número de casos por grupo em relação ao total da amostra. As funções de classificação obtidas na análise discriminante foram utilizadas para checar a adequação da classificação dos casos incluídos na extração das funções e para prever a filiação dos novos casos a partir da validação cruzada. Hair et al. (2009) recomendam que as proporções de sucesso de classificação sejam comparadas aos critérios de chance proporcional de classificação, no caso de grupos com tamanhos diferentes. Sugerem que a precisão de classificação seja ao menos um quarto superior à obtida por chances.

Tabachnick e Fidell (2007) elencam uma série de questões que podem ser respondidas com a análise discriminante, a partir das quais foram selecionadas aquelas que guiaram os resultados do presente estudo:

- O agrupamento realizado por procedimentos estatísticos produz diferenças nos preditores, de modo que os grupos sejam separados significativamente com base nessas variáveis?
- Onde estão localizados os grupos ao longo das funções discriminantes e como os preditores se correlacionam com as funções?
- Qual o grau de relacionamento entre a filiação ao grupo e o conjunto de preditores?
- Quais preditores são mais importantes para prever a filiação dos indivíduos aos grupos?
- Com base nas equações de classificação, em que proporção os casos estão corretamente classificados? Quando ocorrem erros, como os casos são classificados erroneamente?

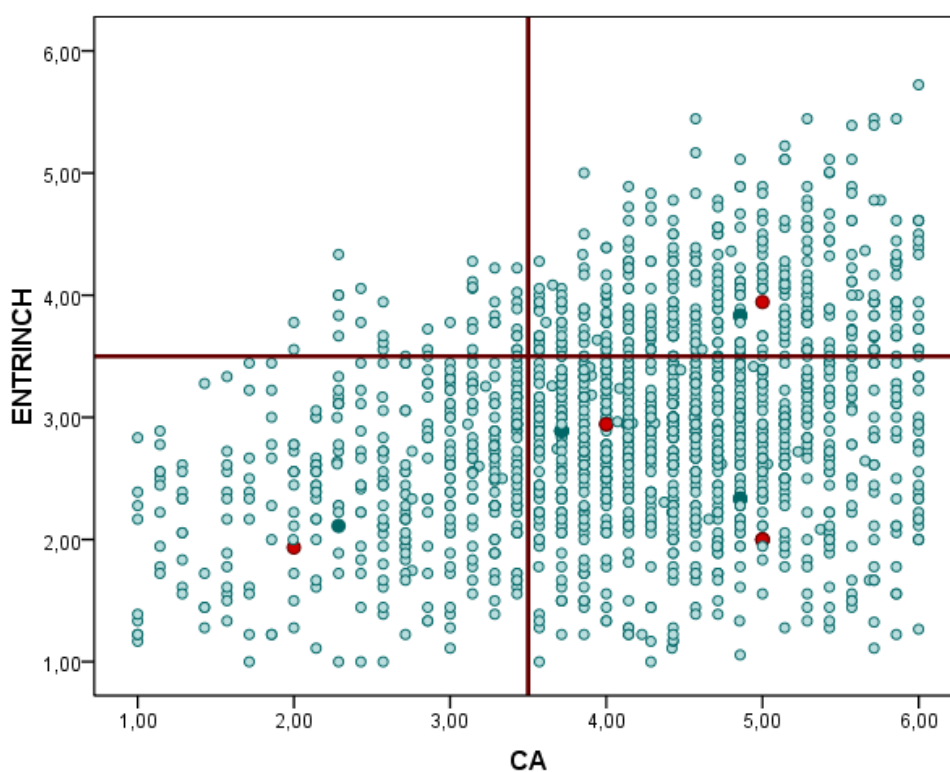
### **3.3. Resultados e Discussão**

Os resultados estão divididos em três partes. A primeira apresenta o processo de definição dos padrões de comprometimento e entrincheiramento. A segunda busca caracterizar os grupos quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais, a partir de análises de frequência e Anovas. A terceira considera o conjunto de variáveis identificadas como mais relevantes na etapa anterior para a condução da análise discriminante, com dois

objetivos: apresentar que variáveis mais discriminam os grupos analisados e prever a que grupos pertencem os participantes do estudo.

### 3.3.1. Identificação e descrição dos grupos

Inicialmente, foi realizado o exame visual do gráfico de dispersão dos casos entre as variáveis comprometimento afetivo e entrincheiramento (Figura 3.2), a fim de avaliar quantos e quais possíveis grupos poderiam ser observados. O exame revelou não haver casos suficientes no primeiro quadrante para justificar a formação de um grupo com alto entrincheiramento e baixo comprometimento, conforme previsto nas hipóteses do estudo. Por outro lado, verificou-se a possível existência de um grupo que não havia sido previsto, com níveis intermediários de comprometimento e entrincheiramento.



**Figura 3.2** – Distribuição dos casos em níveis distintos de entrincheiramento e comprometimento

Notas: Dados da pesquisa. Exame visual da distribuição dos casos e dos clusters

Em vermelho, os pontos semente extraídos das médias da primeira análise (método *Wards*)

Em verde, os centros dos grupos extraídos da segunda análise (*Quick Cluster*)

Esse resultado corrobora os dados apresentados nos Artigos 1 e 2 desta tese, que evidenciaram a existência de uma relação positiva significativa entre o comprometimento afetivo e o entrincheiramento.

Foi realizada uma primeira análise de cluster com o método Ward e a medida de distância euclidiana quadrada, com indicação de quatro grupos (Tabela 3.1). Essa etapa teve



como objetivo identificar os grupos e médias dos vínculos que serviram de pontos-semente para a análise não hierárquica (Tabela 3.2). A exigência de utilização de números absolutos no procedimento de Quick Cluster levou à necessidade de aproximar os valores dos pontos-semente encontrados na análise anterior.

Para fins de interpretação dos níveis dos vínculos, partindo da escala likert de seis pontos utilizada para mensurá-los, foram considerados baixos os valores entre 1 e 2,5, médios os valores superiores a 2,5 e inferiores a 4,5, e altos aqueles a partir de 4,5. Em algumas situações, os valores médios foram diferenciados entre médio inferior (maior que 2,5 e menor que 3,5) e médio superior (maior ou igual a 3,5 e menor que 4,5).

**Tabela 3.1** – Características dos clusters identificados pelo método hierárquico

Grupos	N	%	Entrincheiramento	Comprometimento Afetivo
Método Ward				
1	682	41,41	3,04	3,75
2	197	11,96	2,05	2,23
3	467	28,35	2,43	4,98
4	301	18,28	4,07	4,93
Geral	1647	100	2,94	4,13
Medida de associação			F=748,90 p<.001	F=1213,85 p<.001

Fonte: Dados da pesquisa

A principal diferença entre as duas soluções encontradas está nos tamanhos dos grupos, que são mais aproximados na segunda solução (Tabela 3.2). Apesar da menor amplitude do número de casos por grupo, a solução provida pelo método não hierárquico manteve as mesmas faixas de classificação dos níveis de vínculos. Tal resultado indica consistência na extração dos grupos.

O primeiro grupo é o mais expressivo da amostra investigada (35,9%) e combina níveis medianos de comprometimento e entrincheiramento. A amplitude dos escores e análises de frequência revelam que, dos 591 casos, três possuem baixo comprometimento e 129 possuem baixo entrincheiramento. É possível que esse grupo represente indivíduos em momento de transição dos padrões de vínculos, podendo vir a aumentá-los ou diminuí-los em virtude dos acontecimentos e do contexto organizacional. Por esse motivo, o grupo foi denominado *sentinela de oportunidades*.

O grupo de *transeuntes organizacionais* representa o menor percentual da amostra (13,4%) e reúne trabalhadores com baixos níveis de entrincheiramento e comprometimento.

Alguns casos com médio comprometimento (35,3%) e médio entrincheiramento (35,4%) podem ser observados. No geral, estão reunidos indivíduos que não precisam permanecer na organização, nem apresentam forte identificação com os valores organizacionais. São, certamente, profissionais que estão de passagem pela organização, enquanto essa supre algumas das suas necessidades momentâneas.

**Tabela 3.2** – Características dos clusters identificados pelo método não hierárquico

Grupos	N	%	Entrincheiramento			Comprometimento Afetivo		
			X	Amp.	DP	X	Amp.	DP
Quick Cluster								
1	591	35,88	2,91	1,22 4,33	0,579	3,69	2,29 4,43	0,418
2	221	13,42	2,23	1,00 4,00	0,634	2,19	1,00 3,57	0,594
3	412	25,02	2,37	1,00 3,11	0,526	4,95	3,86 6,00	0,502
4	423	25,68	3,91	3,16 5,72	0,524	4,98	3,85 6,00	0,556
Geral	1647	100	2,94	-	-	4,13	-	-
Medida de associação			F=685,92 p<.001			F=2025,83 p<.001		

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro e quarto grupos apresentam percentuais aproximados da amostra (25,0% e 25,7%, respectivamente). Têm em comum o alto comprometimento organizacional, ainda que abarquem também trabalhadores com níveis medianos de comprometimento (20,6% e 23,2% do número de casos por grupo, respectivamente).

Pouco mais da metade (53,6%) dos trabalhadores classificados no terceiro grupo apresentam baixo entrincheiramento. Os demais possuem escores de nível médio inferior (abaixo de 3,11). É possível supor, com base nos fundamentos teóricos dos vínculos, que os trabalhadores desse grupo estão dispostos a alcançar os objetivos organizacionais, sem que haja necessariamente uma motivação instrumental. São trabalhadores que contribuem para a organização, mas que podem sair quando quiserem, já que em geral não se sentem presos. Devido ao caráter voluntário da contribuição, são considerados *cidadãos livres*.

O quarto grupo combina o alto comprometimento com níveis medianos de entrincheiramento, incluindo também alguns trabalhadores altamente entrincheirados. (13,9%). São trabalhadores que sentem obrigação de permanecer na organização por não perceberem alternativas melhores no mercado ou por acreditarem que seu perfil profissional é

restrito. Podem ser considerados *prisioneiros colaborativos*, pois, apesar de permanecerem contra sua vontade, buscam contribuir para os objetivos organizacionais.

A análise discriminante com as medidas de comprometimento e entrincheiramento foi aplicada a fim de agregar evidências adicionais das diferenças entre os grupos. Nessa etapa, não foi objetivo tratar as variáveis como preditores dos grupos, mas investigar em que medida os padrões se distinguem.

Duas funções discriminantes foram calculadas, com  $\chi^2=3704,42$  ( $p<.000$ ,  $gl=6$ ) em sua combinação. Ainda que seja removida a primeira função, a segunda permanece com poder discriminativo ( $\chi^2=1028,52$  ( $p<.000$ ,  $gl=2$ )). A primeira função explica 82,5% da variância entre os grupos, enquanto a segunda explica 17,5%.

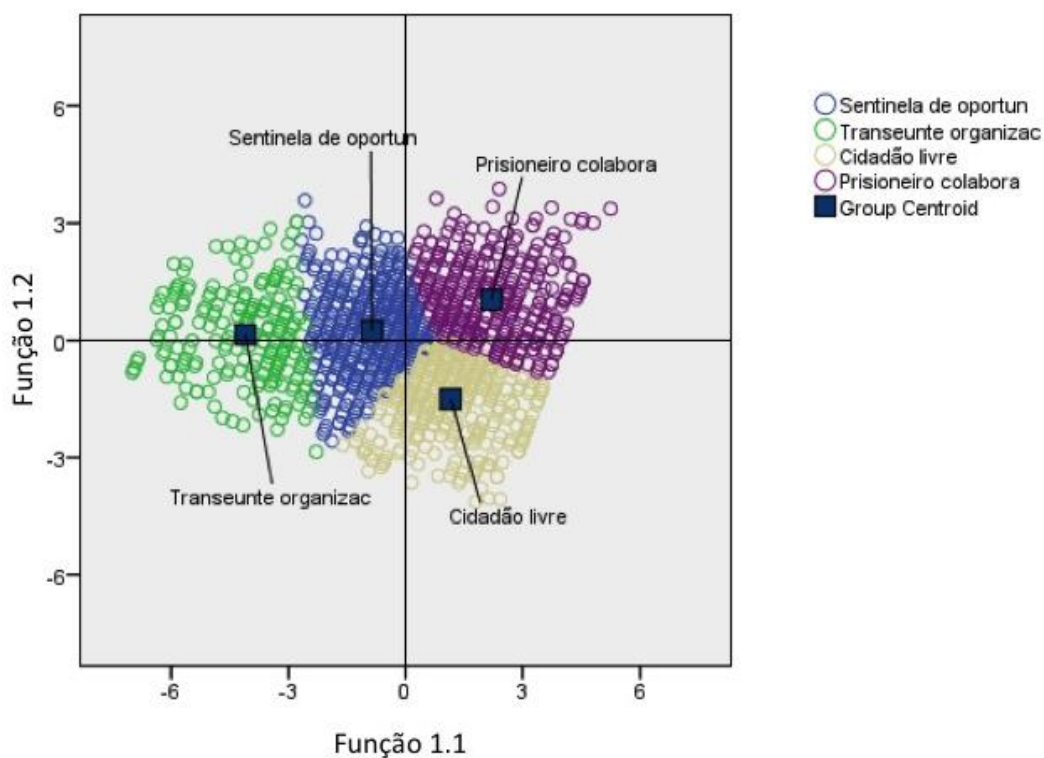
Conforme observado na Tabela 3.3, a primeira função é saturada pelo comprometimento, e a segunda, pelo entrincheiramento. Ambas as medidas apresentam relações moderadas com as funções das quais não são a variável principal.

**Tabela 3.3** – Resultados da análise discriminante para as medidas dos vínculos investigados

Variáveis discriminativas	Correlação com as funções discriminantes	
	Função 1	Função 2
Comprometimento Afetivo	,935*	-,355
Entrincheiramento	,343	,939*
R canônico	,90	,68
Eigenvalue	4,102	0,871

Fonte: Dados da pesquisa

Os centróides calculados a partir das funções discriminantes estão representados na Figura 3.3. Observa-se que a primeira função (Função 1.1) separa claramente os grupos cidadão livre e prisioneiro colaborativo dos grupos transeunte organizacional e sentinela de oportunidades. Os dois primeiros possuem escores mais altos de comprometimento em comparação aos demais. A segunda função (Função 1.2), por sua vez, destaca dentre os grupos aquele dos cidadãos livres, certamente por ser o que mais distancia o nível de comprometimento (alto) do nível de entrincheiramento (baixo).



**Figura 3.3** – Distribuição dos centróides dos grupos por funções discriminativas extraídas das medidas dos vínculos

As funções extraídas classificaram 96,1% dos casos corretamente (Tabela 3.4). É visível a tendência a incluir casos no grupo sentinela de oportunidades, que é também o que combina níveis mais medianos dos vínculos. Os resultados indicam que esse grupo é o que apresenta maior sobreposição com os demais.

**Tabela 3.4** – Classificação dos casos com base nas funções discriminantes

Grupo inicial	Grupo predito pela função				
	(N)	Sentinela de oportunidades	Transeunte organizacional	Cidadão livre	Prisioneiro colaborativo
1- Sentinela de oportunidades	591	591	0	0	0
2- Transeunte organizacional	220	19	201	2	3
3- Cidadão livre	412	22	0	388	2
4- Prisioneiro colaborativo	423	21	0	0	402
Total	1646				
% de classificação correta		96,1%			

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3.2. Caracterização dos grupos

Após a identificação e descrição dos grupos, foram investigadas variáveis adicionais, confrontando médias e frequências com o objetivo de compreender suas principais características.

A Tabela 3.5 apresenta os resultados da comparação de médias de variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais por cluster. Observa-se que os grupos com maior comprometimento são os que avaliam mais positivamente as práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento profissional e a remuneração. Os mais comprometidos também percebem maior empregabilidade, dão mais importância ao trabalho e estão mais satisfeitos com o que fazem. Quando se considera a amostra investigada, são os grupos que reúnem trabalhadores com maior média de idade. As análises post hoc indicam que esses dois grupos não apresentam médias significativamente diferentes para as variáveis organizacionais e ocupacionais investigadas. Ainda assim, a análise das principais variáveis demográficas revela que, de fato, são diferentes.

**Tabela 3.5** – Comparação de médias de variáveis por grupo

		1	2	3	4	F
		Sentinela de oportunidade	Transeunte organizacional	Cidadão livre	Prisioneiro colaborativo	
Desenvolvimento profissional	M	3,61	2,60	4,31	4,37	153,79*
	DP	1,09	1,18	1,12	1,13	
Remuneração	M	3,27	2,62	3,87	4,08	79,72*
	DP	1,24	1,32	1,30	1,33	
Percepção de empregabilidade	M	4,37	4,29	4,84	4,66	41,81*
	DP	0,77	0,84	0,70	0,77	
Importância do trabalho	M	6,48	6,29	6,71	6,56	11,63*
	DP	0,89	1,19	0,59	0,82	
Satisfação com o trabalho	M	4,87	3,18	5,79	5,95	223,78*
	DP	1,43	1,69	1,17	1,23	
Intenção de empenho	M	3,88	2,97	4,52	4,67	195,20*
	DP	0,92	1,18	0,89	0,88	
Intenção de defesa	M	4,37	3,29	5,23	5,12	349,51*
	DP	0,84	1,12	0,66	0,69	
Intenção de deixar	M	4,44	4,65	3,99	4,13	22,27*
	DP	1,00	1,03	1,26	1,30	
Tempo de serviço	M	64,61	41,30	71,25	79,28	9,5*
	DP	86,32	45,95	91,52	99,44	
Idade	M	33,28	29,74	34,46	34,23	11,06*
	DP	10,29	8,78	10,47	10,75	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: \*p<.01

O exame dos resultados de frequência (Tabela 3.6) indica que o grupo de prisioneiros colaborativos é composto por uma maior proporção de trabalhadores do sexo masculino (50,1%) em comparação aos demais. É o grupo que reúne também o maior percentual de trabalhadores casados (50,48%), com filhos (57,2%) e únicos responsáveis pela renda familiar (43,49%). Além disso, dentre os clusters identificados, é o que proporcionalmente possui mais trabalhadores de baixa escolaridade (48,9%) e com mais de quinze anos de empresa (16,08%).

**Tabela 3.6** – Composição dos grupos segundo características de seus membros

Variáveis	1 Sentinela de oportunidade	2 Transeunte organizacional	3 Cidadão livre	4 Prisioneiro colaborativo
Idade (%)				
Até 30 anos	47,8	66,1	45,1	46,6
acima de 40 anos	21,7	10,7	26,8	26,2
Renda (%)				
Até R\$545,00	28,03	19,02	23,51	41,36
de R\$546,00 a R\$2725,00	51,36	70,24	51,68	41,85
Acima de R\$2725,00	20,62	10,74	24,81	16,79
Tempo de empresa (%)				
Até 5 anos	69,03	79,19	62,86	61,00
de 5 a 15 anos	19,12	17,19	24,76	22,93
Acima de 15 anos	11,84	3,61	12,38	16,08
Segmento (%)				
Serviços	49,74	63,5	42,70	37,00
Agricultura	12,26	6,50	21,60	35,00
Setor (%)				
Empresa privada	73,88	77,57	76,62	80,24
Empresa/Órgão da administração pública	20,63	16,35	16,42	16,86
Cargo de chefia (%)				
Sim	21,31	14,29	28,82	25,90
Outro emprego além deste (%)				
Não, nenhum outro trabalho	82,41	85,71	78,57	83,25
Sexo (%)				
Feminino	55,34	68,40	61,10	49,90
Estado Civil (%)				
Solteiro	54,25	68,06	45,95	41,87
Casado/consensual	39,69	26,39	47,42	50,48
Filhos (%)				
Sim	40,45	25,12	46,70	57,20
Manutenção da família (%)				
Único ou principal responsável	31,99	24,41	34,58	43,49
Escolaridade (%)				
Até ensino médio completo	32,33	21,25	30,77	48,9
Ingressou em curso superior	55,12	68,27	52,6	42,78
Pós-graduado	12,54	10,58	16,63	8,31

Fonte: Dados da pesquisa

Por outro lado, o grupo de cidadãos livres é formado por um percentual maior de mulheres (61,1%), em contraposição ao cluster de prisioneiros colaborativos. É o grupo que, comparativamente, apresenta uma maior proporção de trabalhadores com pós-graduação (16,63%), função de chefia (28,8%) e melhores salários (24,8%).

Parece plausível afirmar que os grupos diferem quanto à origem dos padrões de vínculos: enquanto o cluster de prisioneiros colaborativos integra trabalhadores em situação de dependência do emprego, o de cidadãos livres é composto por um maior número de profissionais em situações favoráveis de trabalho e formação acadêmica.

O grupo de transeuntes organizacionais é o que apresenta as avaliações mais críticas das práticas de gestão de pessoas investigadas. É também o conjunto de trabalhadores mais jovens, com menos tempo de empresa e com menor satisfação com o trabalho. Os membros do grupo tem, em média, 29,74 anos, e 66,1% tem até 30 anos. Conseqüentemente, tendem a um menor tempo de empresa (79,19% têm até cinco anos de trabalho na organização). É formado principalmente por mulheres (68,4%) solteiras (68,06%) e sem filhos (74,88%), com pouca responsabilidade pela manutenção da família (75,59%). Poucos trabalhadores desse grupo não concluíram o ensino médio (21,25%), e a maioria cursou ou está cursando o ensino superior (68,27%). Em contrapartida, poucos atingiram cargo de chefia (14,29%) e salários superiores (10,74%), quando comparados aos demais grupos. Essas constatações fazem crer que os transeuntes são profissionais em processo de desenvolvimento e investimento na carreira, com estrutura e suporte familiar necessários para que não se sintam presos aos seus empregos.

O grupo de sentinelas de oportunidades apresenta escores intermediários entre os clusters de trabalhadores mais comprometidos e os transeuntes organizacionais. São trabalhadores não tão comprometidos nem tão presos às organizações em que trabalham. Mais da metade é solteira (54,25%) e não possui filhos (59,55%). Em seguida ao grupo de prisioneiros colaborativos, é o que possui um maior percentual de homens (44,66%) quando comparado aos demais. Parece, por essas características, ser um grupo de profissionais em transição, que ainda não sedimentou o padrão de vínculo estabelecido com sua organização.

Os resultados apresentados nesta seção evidenciam que os grupos, de fato, apresentam características distintas. As diferenças existentes quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais são, também, indicadores de que o contexto e as características individuais impactam no padrão de vínculo estabelecido com a organização.

Com base nos resultados obtidos, foram selecionadas as variáveis de práticas de gestão de pessoas, percepção de empregabilidade, idade e satisfação com o trabalho para a condução

de uma análise discriminante dos grupos. Foram acrescentadas, ainda, variáveis de intenções comportamentais, não tratadas como preditores da formação dos grupos, mas como aspectos que podem diferenciar os membros dos clusters. Os resultados estão apresentados a seguir.

### 3.3.3. Preditores dos grupos identificados

Antes de iniciar a apresentação e discussão dos resultados encontrados com a análise discriminante, é importante explicar que, neste estudo, o termo “predição” refere-se a todas as variáveis que contribuem para prever em que grupo cada caso se inclui. Portanto, não se trata de causalidade, ou de ordem temporal. No segundo artigo desta tese, por exemplo, as intenções comportamentais foram analisadas como consequentes dos vínculos. Neste artigo, contudo, são consideradas preditores por virem a compor a equação capaz de classificar a filiação dos membros a cada grupo.

Três funções foram extraídas para discriminar os quatro grupos identificados, com  $\chi^2=822,304$  ( $p<.000$ ,  $gl=21$ ). Embora o conjunto apresente alto poder discriminativo, somente a primeira função, de fato, discrimina bem os grupos, com 96,3% da variância explicada (Tabela 3.7) e correlação canônica de ,71.

**Tabela 3.7** – Correlações entre os preditores e as funções canônicas que discriminam os padrões de vínculos identificados

Variáveis discriminativas	Correlação com as funções discriminantes		
	Função 1	Função 2	Função 3
Intenções de defesa	,808*	-0,084	-0,389
Intenções de empenho	,583*	0,150	0,365
Satisfação com o trabalho	,571*	0,288	0,169
Desenvolvimento profissional	,547*	0,097	0,156
Percepção de empregabilidade	0,258	-,814*	0,281
Intenções de deixar	-0,160	,274*	0,020
Remuneração	0,438	0,077	,575*
R canônico	0,71	0,15	0,14
Eigenvalue	1,042	0,022	0,018
Variância explicada (%)	96,3	2,0	1,7

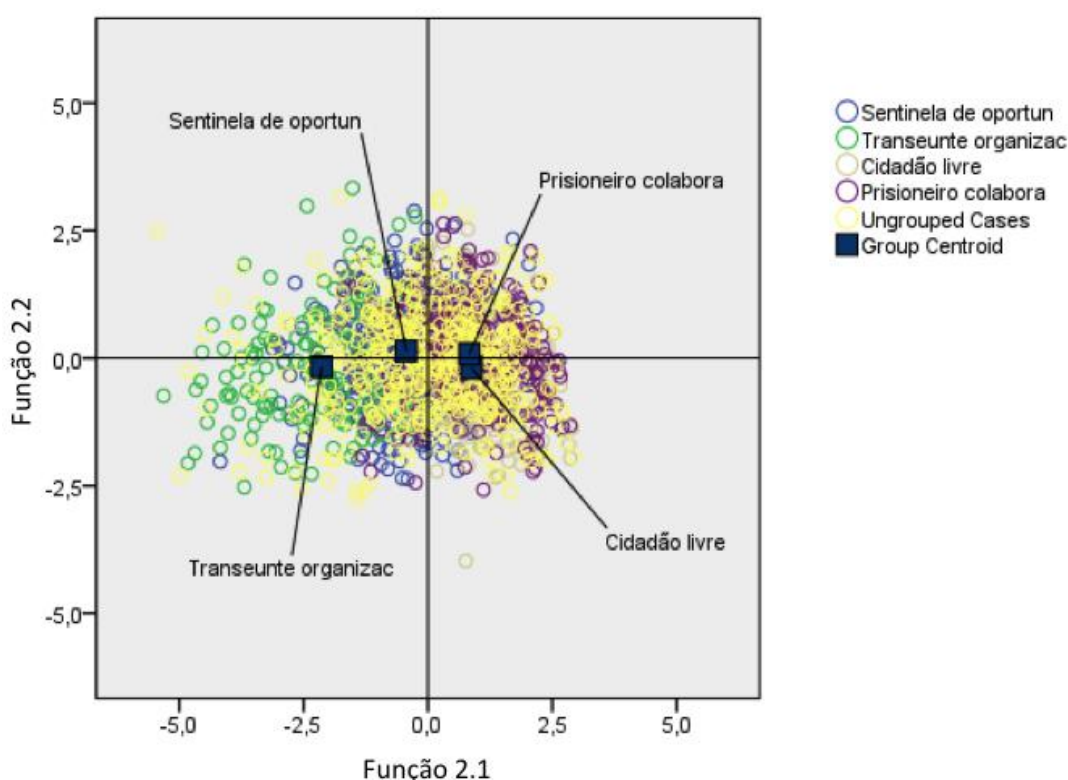
Fonte: Dados da pesquisa

O método stepwise de inclusão das variáveis deixou de incluir somente a variável idade, certamente por não contribuir para a discriminação dos grupos. A intenção de defender a organização é o fator mais importante da principal função discriminativa, seguido das



intenções de empenho, satisfação com o trabalho e avaliação das práticas de desenvolvimento profissional.

Conforme observado na Figura 3.4, a primeira função (Função 2.1) separa os grupos cidadão livre (centróide=,89) e prisioneiro colaborativo (centróide=,83) dos grupos sentinela de oportunidades (centróide=-,43) e transeunte organizacional (centróide=-2,14). Nota-se que as intenções de defender a organização e empenhar-se no trabalho estão fortemente associadas aos trabalhadores mais comprometidos com a organização, independente do nível de entrincheiramento existente.



**Figura 3.4** – Distribuição dos centróides dos grupos por funções discriminativas

Menor satisfação com o trabalho e avaliações mais críticas das práticas de desenvolvimento profissional estão associadas aos indivíduos menos comprometidos, com baixo ou médio entrincheiramento. Indivíduos pouco satisfeitos com o trabalho e com o desenvolvimento profissional proporcionado pela organização tendem, portanto, a buscar alternativas de emprego. Por outro lado, as práticas de gestão voltadas para o desenvolvimento profissional e para maior satisfação com o trabalho geram comprometimento, mas não impactam isoladamente no nível de entrincheiramento do trabalhador. Certamente, há outras variáveis moderadoras ou intervenientes dessa relação que não foram contempladas neste estudo.

A segunda e a terceira função agregam discretamente para a discriminação dos grupos. A segunda (Função 2.2) opõe os grupos sentinela de oportunidades (centróide=,14) e prisioneiro colaborativo (centróide=,08) aos grupos transeunte organizacional (centróide=-,17) e cidadão livre (centróide=-,19). O preditor percepção de empregabilidade foi o mais relevante para essa função (Tabela 7). Tanto os transeuntes organizacionais quanto os cidadãos livres associam-se positivamente à percepção de empregabilidade, ao contrário dos prisioneiros colaborativos e sentinelas de oportunidades, que são os grupos de maior entrincheiramento (Tabela 2).

A variável intenções de deixar a organização não foi considerada na interpretação dessa função por apresentar carga inferior a 0,40, critério estabelecido por Hair et al. (2009). Diante desse dado, é importante ressaltar que são as intenções de contribuir (defesa e empenho), e não as intenções de permanência, que diferenciam os grupos com diferentes tipos de vínculo. Esse resultado oferece um contraponto adicional à tradição de estudos que usava o comportamento de permanecer na organização como critério para a classificação do comprometimento dos indivíduos (Meyer & Allen, 1991, Mowday *et al.*, 1982).

A terceira função (Função 2.3) incluiu apenas o preditor remuneração, diferenciando sutilmente os grupos transeunte organizacional (centróide=,13) e prisioneiro colaborativo (,19) dos grupos sentinela de oportunidades (-,12) e cidadão livre (-,09). A associação positiva da remuneração com os grupos de transeuntes e prisioneiros colaborativos revela não ser esse um fator que discrimina profissionais dispostos a sair daqueles presos à organização. Por outro lado, é possível afirmar que menores remunerações podem predizer padrões de vínculo de maior desprendimento em relação à organização (baixo entrincheiramento), combinado a algum nível de envolvimento (médio ou alto comprometimento). Pode-se conjecturar que, ao permanecer na organização, mesmo com salário baixo, o indivíduo o faz ou por gostar da organização, ou por não ter ainda encontrado melhor alternativa.

Por fim, foram examinadas as classificações realizadas com base nas equações discriminantes. Seguindo a recomendação de Hair et al. (2009), foi calculada inicialmente a precisão de classificação esperada. O percentual de chance proporcional para a classificação dos casos nos grupos da amostra é de 28%. Ao acrescentar um quarto de chance a esse valor, conforme sugerido pelos autores, verificou-se que o percentual de classificação deve ser superior a 35%.

Na Tabela 3.8, estão apresentados os resultados de classificação para os casos incluídos na análise discriminante e, na Tabela 3.9, estão os resultados de classificação para os casos novos, adicionados no processo de validação cruzada. O percentual geral de

classificação correta foi satisfatório nas duas situações e manteve-se estável ao comparar-se o percentual dos casos iniciais (57,5%) com a proporção de classificação correta dos novos casos (55,42%). Esses são fortes indícios de ajuste das funções discriminantes extraídas. A estabilidade da classificação para os casos iniciais e novos adiciona, ainda, evidências de validade das interpretações derivadas das funções discriminantes.

**Tabela 3.8** – Classificação dos casos selecionados para a análise discriminante por grupos

Grupo inicial	Grupo predito pela função				
	(N)	Sentinela de oportunidades	Transeunte organizacional	Cidadão livre	Prisioneiro colaborativo
Sentinela de oportunidades	417	315 (75,5%)	26	39	37
Transeunte organizacional	154	61	88 (57,1%)	2	3
Cidadão livre	289	70	2	136 (47,1%)	81
Prisioneiro colaborativo	297	88	2	81	126 (42,4%)
Total	1157				
% de classificação correta		57,50%			

Fonte: Dados da pesquisa

O grupo com maior percentual de classificação correta foi o sentinela de oportunidades. Esse foi, também, o grupo que apresentou alguma sobreposição com todos os demais, e o único que se sobrepôs significativamente com os transeuntes organizacionais. Como observado na Figura 3.4, esses últimos são os que mais se distanciam dos cidadãos livres e prisioneiros colaborativos, conforme corroborado pela baixa taxa de sobreposição entre esses grupos.

Na classificação dos novos casos, houve um decréscimo nos acertos de classificação para o grupo prisioneiro colaborativo. Os resultados reforçam a observação de que há sobreposição entre esse grupo e o cidadão livre (Tabela 3.9).

**Tabela 3.9** – Classificação dos novos casos por grupos

Grupo inicial	Grupo predito pela função				
	(N)	Sentinela de oportunidades	Transeunte organizacional	Cidadão livre	Prisioneiro colaborativo
Sentinela de oportunidades	174	131 (75,3%)	16	15	12
Transeunte organizacional	66	25	41 (62,1%)	0	0
Cidadão livre	123	33	2	60 (48,8%)	28
Prisioneiro colaborativo	126	48	2	37	39 (30,9%)
Total	489				
% de classificação correta		55,42%			

Fonte: Dados da pesquisa

A síntese geral dos resultados está apresentada na Figura 3.5. As cores representam as funções extraídas, sendo positivas as associações demarcadas pelas tonalidades escuras, e negativas aquelas de tonalidades claras. Entre *parentesis*, estão as referências às médias encontradas para as variáveis por *cluster*.

Conforme já discutido, há uma clara aproximação entre o sentinela de oportunidades e o transeunte organizacional, uma vez que ambos possuem associação negativa com o comprometimento e positiva com o entrincheiramento. Da mesma forma, ambos estão associados negativamente com intenções de empenho e defesa, satisfação com o trabalho e práticas de desenvolvimento. Diferenciam-se pelos escores das variáveis, pois o transeunte organizacional tende a apresentar valores mais baixos, enquanto o sentinela de oportunidades apresenta valores medianos ou altos. Os grupos também se diferenciam pelas associações com a percepção de empregabilidade e as práticas de remuneração, que são positivas para o transeunte e negativas para o sentinela.

Assim, embora ambos tenham associações semelhantes com a maior parte das variáveis investigadas, os grupos se diferenciam pela intensidade dessas relações. O sentinela representa trabalhadores que medianamente envolvem-se e aprisionam-se na organização. Certamente, estão à espera de oportunidades, que poderão amplificar um ou outro vínculo. O transeunte é formado, principalmente, por trabalhadores com vínculos mais frágeis com a organização, certamente por vincularem-se mais fortemente a outras instâncias da vida ou do trabalho.

O par cidadão livre e prisioneiro colaborativo também apresenta relações em comum com as variáveis intenções de empenho e defesa, satisfação com o trabalho e percepção de empregabilidade, com as quais apresentam associações positivas. Certamente essa aproximação é consequência do alto nível de comprometimento apresentado pelos dois grupos. A diferença dos níveis de entrincheiramento reflete nas associações dos grupos com a percepção de empregabilidade e com as práticas de remuneração, fornecendo maiores indicativos das especificidades de cada perfil.

O cidadão livre representa trabalhadores mais maduros, mais empregáveis e que, quando permanecem na organização, fazem-no por escolha, em geral pautada em outros fatores que não instrumentais. O prisioneiro colaborativo compõe-se de trabalhadores que, ao contrário, não percebem outras opções e necessitam permanecer também pelos arranjos burocráticos da organização. Essa necessidade instrumental, quando avaliada em conjunto com outras características socio-demográficas já apresentadas para esse grupo, suscita uma questão: em que medida o prisioneiro colaborativo, de fato, apresenta comprometimento com

a organização? Não seria, talvez, um vínculo de consentimento? Embora essa questão não possa ser respondida neste estudo, ela fornece uma perspectiva para a compreensão das diferenças e semelhanças entre esses dois grupos.

	Sentinela de Oportunidades	Transeunte Organizacional	Cidadão Livre	Prisioneiro Colaborativo
Comprometimento	(Médio Superior)	(Baixo)	(Alto)	(Alto)
Entrincamento	(Médio Inferior)	(Baixo)	(Baixo)	(Médio Superior)
Intenções de empenho e defesa	(Médio Superior)	(Médio Inferior)	(Alto)	(Alto)
Satisfação com o trabalho	(Alto)	(Médio Inferior)	(Alto)	(Alto)
Práticas de desenvolvimento	(Médio Superior)	(Médio Inferior)	(Alto)	(Alto)
Percepção de empregabilidade	(Médio Superior)	(Médio Superior)	(Alto)	(Alto)
Práticas de remuneração	(Médio Inferior)	(Médio Inferior)	(Médio Superior)	(Médio Superior)
Variáveis sócio-demográficas	Integra o maior percentual de homens, sendo a maioria solteira e sem filhos. Reúne o maior percentual de trabalhadores de empresas públicas.	Conjunto de trabalhadores mais jovens e com menos tempo de empresa. Maioria de mulheres sem filhos, solteiras e com pouca responsabilidade pela manutenção da família. Minoria com cargos de chefia e com baixa escolaridade	Formado em sua maioria por trabalhadores do sexo feminino, com pós-graduação, função de chefia e melhores salários. Reúne o maior percentual de indivíduos com outros trabalhos além do realizado na organização atual	Reúne o maior percentual de trabalhadores do sexo masculino, casados, com filhos, únicos responsáveis pela manutenção da família, com menor escolaridade e mais tempo de empresa
Interpretação sintética	Nem tão comprometido, nem tão preso à organização em que trabalha. Em geral, o sentinela típico tenta avaliar criticamente as práticas de desenvolvimento e de remuneração. Não apresenta alta satisfação com o trabalho, mas permanece enquanto aguarda melhores alternativas, já que não avalia bem sua empregabilidade. Devido ao seu tamanho, é possível encontrar uma grande amplitude de valores para as variáveis investigadas	Vivencia uma fase de desenvolvimento acadêmico e de carreira, o que impacta positivamente na percepção de empregabilidade. Associa-se positivamente à avaliação das práticas de remuneração, embora esse não seja um fator decisivo para sua permanência na organização. Por estarem interessados no desenvolvimento profissional, a avaliação das políticas de RH voltadas para esse fim certamente influenciam a satisfação e o envolvimento com a organização	Em geral, vivencia situação favorável de trabalho e formação acadêmica, o que impacta positivamente na satisfação e na percepção de empregabilidade. Tende a empenhar-se e a defender a organização, sem que haja necessariamente uma motivação instrumental, já que nem sempre avalia bem as práticas de remuneração. Contribui para a organização, mas pode sair quando quiser, já que não tende a sentir-se preso	Possui baixa escolaridade ou está em desenvolvimento. Por não avaliar bem seu perfil profissional, associa-se a baixa percepção de empregabilidade. Isso o faz perceber menos alternativas de emprego. Somado às obrigações familiares e à boa avaliação do salário, faz sentir-se preso à organização em que trabalha. Adapta-se e satisfaz-se com o trabalho. Apesar de permanecer sem que seja necessariamente por vontade, contribui para os objetivos da organização

<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #f4a460; border: 1px solid black;"></span> Função 1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As cores mais escuras representam associações positivas das variáveis independentes com o grupo, e as cores claras representam associações negativas;</li> <li>- O padrão de cores representa a discriminação dos grupos pelas respectivas funções;</li> <li>- Entre parêntesis, estão apresentados os resultados descritivos da comparação de médias por grupos.</li> <li>- Escala de classificação: baixo (até 2,5); médio inferior (maior que 2,5 até 3,5); médio superior (maior do que 3,5 e menor que 4,5); alto (a partir de 4,5)</li> </ul>
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #8ebf42; border: 1px solid black;"></span> Função 1.2	
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #4a90e2; border: 1px solid black;"></span> Função 2.1	
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #9b59b6; border: 1px solid black;"></span> Função 2.2	
<span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #f1c232; border: 1px solid black;"></span> Função 2.3	

Figura 3.5 – Síntese dos principais características dos grupos identificados

### 3.4. Considerações finais

Os estudos de perfis e padrões, embora presentes em menor número na agenda de pesquisa sobre vínculos, são geralmente capazes de proporcionar maior compreensão da complexidade e multiplicidade de relações estabelecidas pelo indivíduo no contexto de trabalho. Dessa forma, promovem maior aproximação das configurações existentes na realidade e reduzem, por consequência, as limitações que acompanham as pesquisas que isolam as atitudes, cognições e comportamentos, em nome da possibilidade de entender a relação direta entre essas variáveis.

A presente pesquisa, além de contribuir para a identificação e a descrição de padrões de comprometimento e entrincheiramento, tem como principal destaque o fato de reunir novas evidências de discriminação desses vínculos. As funções extraídas das análises discriminantes possuem potencial relevante de distinção dos grupos, que apresentam diferenças qualitativas resultantes dos níveis de comprometimento e entrincheiramento.

A validade dessas funções é respaldada pelas taxas de classificação corretas dos indivíduos nos agrupamentos identificados, que ultrapassam os valores de referência gerados pelos cálculos de probabilidade. Portanto, o fato de haver áreas de intersecção entre os *clusters* não afeta a significância estatística das diferenças verificadas. Ao contrário, as intersecções são resultado da complexidade originada pelos múltiplos vínculos no trabalho, que não se combinam em configurações estáticas e predeterminadas, mas estão continuamente se alterando em função dos variados fatores do contexto de trabalho e de vida. Portanto, tais cruzamentos não invalidam a conclusão de que os padrões encontrados são qualitativamente distintos.

Por outro lado, a natureza dinâmica dessas configurações, que não pôde ser apreendida no presente estudo, traz como limitação a impossibilidade de generalizar os padrões para toda a população. Os clusters identificados são tentativas exploratórias de descrever disposições mais complexas dos vínculos do trabalhador com sua organização. É possível que haja, todavia, outros padrões possíveis não identificados, em razão das características da amostra investigada.

Por esse motivo, recomenda-se que esse tipo de estudo seja replicado com outras amostras, que preferencialmente abranjam trabalhadores mais velhos e com maior tempo de empresa, bem como um maior número de trabalhadores do setor público. Outros estudos de padrões podem considerar, além do foco organizacional, vínculos com outras instâncias do contexto de trabalho, ampliando o alcance da complexidade do fenômeno.

Em vista disso, recomenda-se, também, que estudos qualitativos sejam conduzidos a fim de complementar os achados já encontrados. Investigações com indivíduos que apresentem esses diferentes perfis permitirão explorar suas expectativas, intenções e comportamentos relacionados à organização, favorecendo maior entendimento dos seus vínculos. O Artigo 4, apresentado a seguir, foi concebido buscando atender a essa recomendação.

**ARTIGO 4 -  
COMO SE CONSTROEM E SE DESENVOLVEM O ENTRINCHEIRAMENTO E O  
COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO: ANÁLISE QUALITATIVA DE DIFERENTES  
TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS**

#### **4.1. Introdução**

Os vínculos com a organização tem sido objeto de interesse de pesquisadores e gestores há pelo menos cinquenta anos, quando os primeiros estudos mais sistematizados sobre comprometimento foram publicados. Desde então, pesquisas ocuparam-se em definir os vínculos, em sua maioria atribuídos ao conceito de comprometimento, e em estudar seus antecedentes e consequentes. A compreensão dos consequentes do comprometimento tinha como finalidade legitimar o construto e convencer estudiosos e organizações da relevância do tema. Já o estudo de antecedentes teve, desde o início, o objetivo de identificar os principais fatores que geram os vínculos, tanto para o entendimento de seu quadro teórico, como para o desenvolvimento de práticas de gestão.

Apesar dessa preocupação, a agenda de pesquisa da área vem sendo afetada pela mesma limitação presente na maior parte dos estudos sobre comportamento organizacional: a ausência de compreensão do contexto. Embora tenham o importante papel de investigar a relação entre variáveis, especialmente quando amostras representativas da população são alcançadas, os estudos quantitativos e de corte transversal não são suficientes para o entendimento completo de um fenômeno. Em se tratando da forma como os indivíduos se relacionam com as organizações, os estudos fortemente indicam que o tempo de empresa impacta no vínculo existente, o que permite inferir haver uma dinâmica de transformação dos vínculos do trabalhador em sua história com a organização. Ainda assim, os delineamentos metodológicos observados na área, especialmente nas produções internacionais, continuam apresentando dificuldades em capturar essa dinâmica.

No estágio atual da pesquisa sobre comprometimento e, mais especificamente, neste ponto da tese, evidências foram reunidas para embasar um conjunto de argumentos reestruturadores da agenda de pesquisa na área: 1) o comprometimento possui uma essência central que deve ser o foco das pesquisas (Klein et al., 2009; Meyer & Herscovicht, 2001) e que, certamente, reside na base afetiva (Rodrigues & Bastos, 2010, Solinger et al., 2008); 2) a base de continuação não deve ser considerada parte do construto de comprometimento, mas sim do entrincheiramento (Artigo 2, Rodrigues & Bastos, 2011); 3) embora sejam



positivamente relacionados, o comprometimento afetivo e o entrincheiramento organizacional são vínculos distintos, que geram perfis de vínculo também diferenciados (Artigo 3, Scheible, 2011).

Diante desse quadro, o interesse deste estudo é avançar na compreensão do comprometimento e do entrincheiramento com a organização por meio da análise da dinâmica de formação desses vínculos: primeiramente, dissecar casos representativos que revelem o percurso de construção e desenvolvimento de vínculo para, em seguida, confrontá-los, destacando as especificidades de cada trajetória que levaram ao padrão atual de comprometimento e entrincheiramento.

O comprometimento com a organização, que por muito tempo foi estudado a partir de uma perspectiva tridimensional, é aqui abordado em sua essência unidimensional: um elo entre o indivíduo e a organização baseado no compartilhamento de valores, identificação e afeto. O entrincheiramento organizacional engloba o tipo de vínculo instrumental que, até então, era atribuído ao comprometimento por meio da base de continuação. É definido por Rodrigues e Bastos (2011) como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a: possíveis perdas de investimentos no processo de adaptação (ajustamentos individuais a posições sociais), custos associados a sua saída, como perda de benefícios, recompensas financeiras e estabilidade (arranjos burocráticos impessoais) e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização (limitação de alternativas).

Depois de concluir que comprometimento e entrincheiramento possuem validade discriminante (Artigo 2), o presente artigo avança ao revelar como cada um desses vínculos se desenvolve diante de diferentes eventos na história do indivíduo com sua organização de trabalho (narrativas profissionais). Portanto, este estudo apresenta relevância teórica, em vista do restrito número de pesquisas com delineamentos que permitam a investigação da dinâmica dos vínculos. Apresenta também relevância prática, por contribuir para estudos voltados para a gestão dos vínculos nas organizações.

#### **4.2. Construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização**

Meyer e Allen (1997) elaboraram um modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento que diferencia determinantes distais (características pessoais, organizacionais, práticas de gestão e condições ambientais) dos determinantes proximais (experiências relacionadas ao trabalho, estados dos papéis desempenhados e contratos psicológicos). Após observarem a magnitude das relações investigadas em estudos anteriores,

os mesmos autores passaram a defender que os distais exercem influência no comprometimento, sofrendo efeito mediador das variáveis proximais.

O modelo proposto integra antecedentes e consequentes das três bases previstas no modelo tridimensional (afetiva, de continuação e normativa). Apesar disso, Meyer e Allen (1997) admitem que esses tipos sejam desenvolvidos por trajetórias distintas. Revisam estudos anteriores e sumarizam os processos de desenvolvimento de cada base. Interessa para este estudo discutir os modelos das bases afetiva, por ser considerada a principal essência do comprometimento (Solinger et al., 2008) e de continuação, por sua sobreposição com o entrincheiramento organizacional (Artigo 1, Artigo 2).

Para o comprometimento afetivo, Meyer e Allen (1997) afirmam que são decisivas as experiências de trabalho consideradas realizadoras ou recompensadoras. Sugerem que o tipo de contexto mais apropriado para o seu desenvolvimento é aquele em que os trabalhadores percebem suporte, são tratados dignamente e sentem-se capazes de contribuir. Para a base de continuação, os resultados disponíveis dão consistência ao modelo de desenvolvimento pautado nos investimentos feitos pelo indivíduo e nas alternativas de emprego por ele percebidas. Afirmam, ainda, que o estabelecimento desse vínculo pelo trabalhador é condicionado à sua consciência das implicações geradas pelos investimentos feitos ou pela disponibilidade de alternativas.

Estudos posteriores deram suporte a esse modelo de desenvolvimento das bases, à medida que investigaram suas relações com diversas variáveis antecedentes e consequentes previstas por Meyer e Allen (1997). Essas pesquisas (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Riggle et al., 2009) forneceram importantes contribuições para a área, por permitirem compreender que fatores (pessoais, ocupacionais e organizacionais) e comportamentos (cidadania, desempenho, negligência, conflitos) estão associados positivamente ou negativamente aos vínculos. Apesar disso, há limitações nesses modelos desenvolvidos ao longo do tempo que não devem ser ignoradas e que, por esse motivo, são discutidas adiante.

Os estudos sobre entrincheiramento, embora mais recentes e em menor número, seguem a mesma tradição metodológica da agenda de pesquisa do comprometimento. Por isso, os modelos teóricos do entrincheiramento, com foco na carreira ou na organização, apresentam as mesmas limitações encontradas nos modelos de comprometimento.

Morrow (2011) alerta para o fato de que, embora muitas meta-análises reúnam conjuntos de consequentes desejáveis para o comprometimento, ainda é pouco compreendida a sua relação causal. O mesmo pode ser dito dos antecedentes, pois são medidos

simultaneamente com os vínculos, o que impede uma análise temporal. O fato de serem analisados com base em procedimentos estatísticos faz com que os dados sejam desviados da temporalidade, já que as médias não permitem a apreensão do tempo nas organizações (Beck & Wilson, 2001).

A principal restrição imposta por essa característica atemporal dos estudos é que as organizações, especialmente na configuração atual do mercado e da economia mundial, estão em constante mudança, o que torna difícil encontrar um contexto organizacional em que as variáveis não se alterem em um curto período. São frequentes as mudanças nos processos, sistemas e estruturas, sempre com a expectativa de aumentar a efetividade dos resultados ou o moral dos empregados. Acompanhando essas mudanças, as relações entre diferentes variáveis também são afetadas e, conseqüentemente, seu impacto nos vínculos dos trabalhadores (Beck & Wilson, 2001).

Meyer e Allen (1997) reconhecem essas limitações e acrescentam que esses modelos são pautados na percepção do indivíduo e, por isso, não capturam necessariamente as características reais da organização. Uma alternativa para estudos que dependem da percepção do indivíduo é empregar métodos observacionais. Contudo, esse delineamento não é o mais indicado para estudo dos vínculos, já que comportamentos e atitudes são facilmente enviesados pela observação. Outra possibilidade seria o exame a partir de estudos multiníveis (Wright & Kehoe, 2009), mas há também a dificuldade de acesso às organizações e trabalhadores utilizando essa metodologia de pesquisa.

Se por um lado, são restritas as alternativas aos estudos de percepção, por outro, não foram localizadas pesquisas preocupadas em entender como são formadas as cognições dos indivíduos acerca das variáveis ocupacionais e organizacionais que impactam em seu vínculo.

Morrow (2011) observa que, devido a essas limitações, nem sempre as práticas de gestão de pessoas alcançam os resultados esperados. Após a revisão de 58 estudos longitudinais, a autora concluiu que as práticas de gestão de pessoas possuem papel limitado sobre o comprometimento afetivo. Mais uma vez, ainda em estudos longitudinais, é difícil entender em que medida essas práticas, consideradas determinantes distais, impactam nos determinantes proximais e afetam os vínculos estabelecidos pelo trabalhador sem que ele esteja ciente desse processo.

Diante dessas limitações, Beck e Wilson (2001) recomendam estudos desenvolvimentais do comprometimento, que permitam entender como o construto muda ao longo do tempo e o que causa essas mudanças. São enfatizadas, especialmente, as experiências no contexto de trabalho, em que se encontram os principais determinantes das

bases afetiva e de continuação. Os estudos desenvolvimentais interessam-se pela trajetória do indivíduo na organização, que consiste em uma série de estados interligados. As mudanças nesses estados marcam transições na trajetória e, no contexto de trabalho, alteram os níveis de comprometimento.

Os autores defendem que a trajetória do trabalhador é guiada pelo tempo, que tem sido considerado um antecedente do comprometimento. Contudo, o tempo traz consigo fatores que, de fato, impactam diretamente na construção e desenvolvimento dos vínculos. Assim como a idade de um indivíduo representa fases da vida relacionadas a eventos específicos, o tempo de empresa é acompanhado de acontecimentos que afetam a forma como o trabalhador se relaciona com a sua organização. Embora haja repetidos estudos sobre a relação entre tempo de empresa e comprometimento, o que de certo influencia a dinâmica dos vínculos são os fatores condicionados ao tempo.

Por isso, Beck e Wilson (2011) recomendam que sejam monitoradas as diferenças individuais nas experiências de trabalho e as características pessoais dos trabalhadores para que, assim, sejam identificadas as variáveis que afetam as relações encontradas entre tempo de empresa e comprometimento. Sugerem o uso de desenhos de pesquisa denominados transsequenciais, que consistem na combinação e comparação de cortes transversais e longitudinais. Esse delineamento envolve a seleção de uma amostra a partir de estudo transversal e, a partir disso, coletas longitudinais para utilização dos dados em conjunto.

O presente estudo apresenta uma alternativa para a compreensão da trajetória de trabalhadores e da dinâmica dos vínculos com a organização. Para tanto, adotou uma perspectiva temporal de investigação do comprometimento e do entrincheiramento, analisando a narrativa das trajetórias profissionais de quatro trabalhadores de distintos padrões de vínculos com a organização. A análise focalizou eventos significativos nas histórias de trabalhadores com diferentes padrões de vínculos, a fim de identificar e interpretar fatos e situações que impactam na construção e no desenvolvimento dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a organização.

### **4.3. Método**

#### **4.3.1. Participantes e critérios de seleção**

Inicialmente, foi conduzida uma pesquisa extensiva e de corte transversal, com o objetivo de investigar diferentes padrões de vínculos com a organização, considerando como

os trabalhadores articulam seus níveis de comprometimento e entrincheiramento. Esses resultados foram apresentados no Artigo 3 desta tese.

A seleção dos participantes do presente estudo foi conduzida após a realização das análises de *clusters* em um banco preliminar com 1386 casos. Conforme descrito no Artigo 3, foram identificados quatro grupos de trabalhadores com perfis distintos de combinação dos seus níveis de comprometimento e entrincheiramento. As médias identificadas pelo método hierárquico foram utilizadas como pontos semente para a realização do *Quick Cluster*, método não hierárquico que permite a designação dos centróides dos *clusters* pelo pesquisador. Esse procedimento fornece a distância de cada caso em relação ao centro do *cluster* correspondente. Sendo assim, o primeiro critério para a seleção dos participantes foi a proximidade do centro de cada um dos grupos identificados. Os *clusters* foram assim definidos: 1) Sentinela de oportunidades, apresentando níveis medianos de Entincheiramento organizacional (média de EO= 2,8) e Comprometimento Organizacional (média de CO= 3,5); 2) Transeunte Organizacional, com níveis baixos de Entincheiramento Organizacional (média de EO= 2,1) e Comprometimento Organizacional (média de CO= 2,3); 3) Cidadão Livre, com nível baixo de Entincheiramento Organizacional (média de EO= 2,5) e nível alto de Comprometimento Organizacional (média de CO= 4,7); e 4) Prisioneiro Colaborativo, com nível médio de Entincheiramento Organizacional (média de EO= 3,9) e nível alto de Comprometimento Organizacional (média de CO= 4,8).

Da listagem de casos mais representativos, foram selecionados aqueles que, no questionário de coleta da etapa quantitativa, indicaram disponibilidade para participar de uma segunda etapa da pesquisa.

Na Figura 4.1, são apresentados os perfis dos quatro participantes que representam os *clusters* identificados. São trabalhadores jovens, com até cinco anos de empresa, o que revela um estágio de carreira ainda em desenvolvimento.

Variáveis	Casos			
	Edvaldo	Renata	Eliana	Regina
Padrão de vínculo	Sentinela de oportunidades – níveis medianos de EO e CO	Transeunte organizacional – baixo EO e baixo CO	Cidadão livre – baixo EO e alto CO	Prisioneiro colaborativo – médio EO e alto CO
Idade	34	21	24	28
Renda (R\$)	2.290,00	1.150,00	R\$1.400,00	R\$2.000,00
Tempo de empresa (anos)	4	1	5	4
Segmento	Indústria	Prestação de serviços	Prestação de serviços	Indústria
Setor	Privado	Privado	Privado	Privado
Função	Inspetor de qualidade	Assistente de RH	Auxiliar administrativo junior	Auxiliar administrativo de eventos
Estado Civil	Casado	Solteira	Casada	Solteira
Filhos	Sim	Não	Não	Não
Responsabilidade pela manutenção da família	100%	50%	50%	<25%
Escolaridade	Cursando graduação	Cursando graduação	Cursando Pós-graduação	Cursando graduação
Localização	São Paulo	São Paulo	São Paulo	São Paulo

**Figura 4.1** – Caracterização dos participantes da entrevista narrativa  
 Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.3.2. Procedimentos de coleta dos dados e instrumento

Após a seleção dos casos mais representativos de cada cluster e verificação, no questionário, de sua disponibilidade em participar da segunda etapa, foram realizados os convites. Os trabalhadores selecionados inicialmente receberam um e-mail que apresentava os objetivos do estudo e os convidava para a entrevista. Em seguida, foram realizados contatos por telefone, para agendamento do local, data e horário da entrevista, conforme disponibilidade do participante. Ao iniciar a entrevista, após nova apresentação dos objetivos do estudo e do termo de consentimento informado, solicitou-se ao participante a autorização para gravação.

Um roteiro com tópicos-guia serviu de orientação para a condução da entrevista narrativa (Anexo 2). A entrevista narrativa pode ser definida como um relato de uma história marcada por eventos que ocorrem ao longo de um dado período de tempo, envolvendo atores, cenários, temas, cognições, emoções e comportamentos. No caso específico deste estudo, a entrevista narrativa teve como objetivo permitir o acesso à história pessoal do participante de cada cluster sobre sua trajetória profissional, principalmente, na sua organização de trabalho.

No início da entrevista era formulada uma proposição geral para orientar a narrativa do participante. “Nós sempre temos histórias na nossa vida, e temos também histórias no

trabalho. A sua história de trabalho pode ter começado antes de você entrar na organização em que trabalha hoje, mas gostaria que contasse sua história considerando os fatos após sua entrada na sua organização atual.” Em seguida, antes do início da fala do participante, eram dispostos a sua frente alguns cartões com dizeres (frases e palavras) relacionados aos conceitos do estudo, para estimular sua narrativa. Os cartões foram elaborados com base em cinco tipos de elementos importantes para a narrativa:

- temporalidade, para estimular a narrativa de fatos em diferentes espaços cronológicos (ex.: “aconteceu recentemente”, “sempre acontece”, “no início não era assim”);
- comportamentos ou intenções comportamentais, elaborados com base nas dimensões de vínculo ativo e passivo mapeadas por Rodrigues e Bastos (2010) e em escalas de intenções comportamentais (Barros, 2007; Menezes, 2006) (ex.: “querer continuar na organização”, “querer procurar outro emprego”, “defender a organização em que trabalho”, “dar o melhor de mim para a organização” etc);
- personagens das narrativas (ex.: “minha equipe de trabalho”, “meu superior imediato”, “meu subordinado” etc);
- sentimentos e emoções positivas e negativas a serem relacionadas a fatos, atores etc (ex.: “tristonho(a)”, “angustiado(a)”, “alegre”, “entusiasmado(a)” etc);
- elementos pautados nas dimensões dos vínculos investigados (ex: “sentir-se adaptado à organização”, “avaliar os benefícios e salários”, “receber reconhecimento” etc).

Todas as ações incluídas nos cartões foram descritas no infinitivo para que o tempo verbal fosse indicado pelo participante de acordo com a temporalidade do fato. Ao final da entrevista, foram apresentadas fichas que descreviam os vínculos de comprometimento e entrenchamento em três níveis (ausente, mediano e forte), para que o participante indicasse, para cada tipo de vínculo, qual sentença mais bem representava sua situação corrente.

As entrevistas tiveram duração média de uma hora e dez minutos. Foram realizadas em uma instituição particular de ensino superior por ser um ambiente neutro, já que não é local de trabalho de nenhum dos participantes. Para garantir a confidencialidade das informações e anonimato dos participantes e das organizações em que trabalham, foram utilizados nomes fictícios nos trechos que poderiam identificar as pessoas ou as organizações.

#### 4.3.4. Procedimentos de análise dos dados

Conforme assinala Riessman (2008), a entrevista narrativa pode ser analisada de modos diversos, de acordo com a perspectiva de entendimento do pesquisador e os objetivos do estudo. No caso, procedeu-se inicialmente à análise da literalidade das entrevistas, com base em suas transcrições, visando encontrar os temas emergentes que pudessem auxiliar na compreensão dos fatos (eventos) relevantes, atores, sentimentos e emoções, cognições, comportamentos, intenções de saída e permanência na organização (Riessman, 2008).

A leitura das entrevistas foi feita tratando a narrativa como a história integral contada pelo participante, sendo caracterizada por uma complexa cadeia de eventos. A técnica de mapas permitiu fazer a associação de eventos, sistematizando as informações para facilitar os procedimentos de análise (Spink, 1998).

Buscou-se preservar a sequência dos eventos a fim de evitar a descontextualização das informações. Para tanto, foi utilizado um editor de textos, em que foram redistribuídos trechos das entrevistas de acordo com o evento ao qual se referiam. Cada evento relevante foi considerado uma nova unidade de análise, tendo sido destacados elementos centrais como atores, cognições, sentimentos, temporalidade e comportamentos ou consequências comportamentais.

Em seguida, foi elaborado um mapa para cada caso, procurando dar uma ordem cronológica aos eventos. Nas situações em que o participante não informou a ordem dos episódios, foi considerada a sucessão lógica. O objetivo dessa etapa foi caracterizar o contexto em que ocorreram os fatos e compreender a dinâmica dos vínculos.

Complementarmente, procurou-se avaliar quais e como os elementos contribuíram para a construção e transformação dos vínculos. Nessa etapa, foi utilizada uma abordagem mais restrita de narrativa, como sendo a referência a eventos mais específicos que contribuíram para o status atual do padrão de vínculo do indivíduo com sua organização. Após a análise de cada caso, foi realizado o primeiro salto interpretativo, ao tentar simplificar a história pessoal do participante de cada cluster, traduzindo-a sob a forma de um esquema, definido por Flick (2008) como uma linha narrativa de sequência de elementos da história. Após uma análise comparativa dos quatro casos, foi dado o segundo salto interpretativo, ao ser esboçado um modelo teórico explicativo dos tipos de vínculos, a ser amadurecido em pesquisas futuras.



#### 4.4. Resultados e Discussão

Os resultados estão apresentados em três partes. Inicialmente, são relatadas e discutidas as histórias resumidas de cada caso, buscando caracterizar os contextos e compreender as trajetórias dos participantes. Para tanto, são apresentados os mapas de associação de eventos, a partir dos quais são destacadas especificidades que permitem entender o desenvolvimento dos vínculos dos participantes. Em seguida, são apresentados e confrontados esquematicamente os eventos mais relevantes, em cada história, para a linha de construção dos padrões de vínculo estabelecidos com a organização. Na última parte, é descrita uma síntese interpretativa dos casos, que serve de base para o modelo teórico proposto.

##### 4.4.1. Mapas de associação dos eventos narrativos

###### *Caso 1 - Edvaldo (sentinela de oportunidades)*

Edvaldo é um profissional jovem, casado e com filhos, que iniciou sua carreira na área de inspeção de qualidade e atualmente cursa ensino superior em administração. Trabalha no Grupo Épsilon (metalúrgica) como inspetor de qualidade há quatro anos e meio. Sua trajetória está representada na Figura 4.2.

Ele tinha outro emprego antes de ingressar em sua organização atual, e o que o atraiu foram as perspectivas de crescimento anunciadas durante o processo seletivo, que elevaram suas expectativas e levaram-no a elaborar planos desde a sua entrada. O seu planejamento pessoal de carreira previa que, na última avaliação de desempenho, chegaria ao cargo de Inspetor de Qualidade A.

Embora a promoção tenha, de fato, ocorrido, mudanças no plano de cargos e salários da organização frustraram as suas expectativas em relação ao salário que alcançaria com a promoção. Edvaldo já havia comparado a sua remuneração àquela recebida pelos antigos inspetores de qualidade do seu nível atual. Por julgar-se merecedor dessa recompensa, sentiu-se injustiçado ao saber que, com o novo plano de cargos e salários, já havia atingido o teto salarial de sua função. A falta de acesso ou de compreensão das informações a respeito dessa mudança ocasionaram frustração e insatisfação.

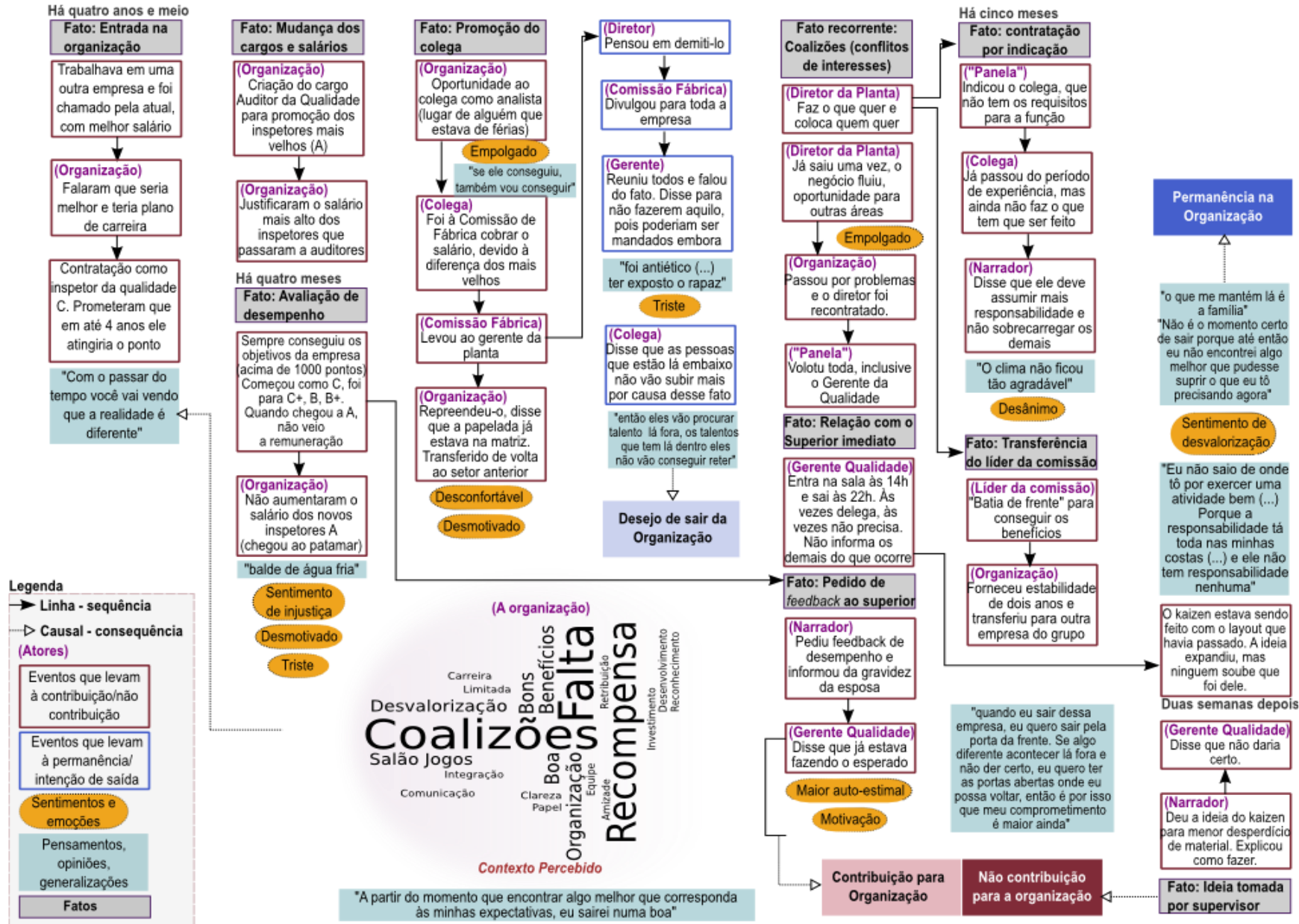


Figura 4.2 – Mapa de eventos (Sentinela de oportunidades)

Edvaldo descreve uma sucessão de eventos avaliados como sinais de desvalorização dos empregados pela empresa. Atualmente, quer sair porque não tem perspectiva de crescimento, mas permanece devido às obrigações familiares e por não ter ainda encontrado uma alternativa que supra as perdas relacionadas à sua saída. Acredita, contudo, que não demorará a surgir uma oportunidade que esteja de acordo com o seu perfil.

Em sua narrativa, descreve comportamentos de contribuição para a organização, como iniciativa, ideias de melhoria para o trabalho e responsabilidade. Busca contribuir, a despeito da percepção de que a organização não o retribui, a não ser com elogios do superior imediato. Nem percebe recompensas financeiras por seu bom desempenho, nem acredita que haja reconhecimento por níveis hierárquicos mais altos na organização, já que, em sua opinião, o superior imediato não lhes comunica as atividades em que se destaca. Sente-se, por isso, desmotivado e desvalorizado. Ao comparar seu desempenho com o de colegas e ao confrontar os salários recebidos, percebe desequilíbrio. Em contrapartida, ao considerar o mercado de trabalho, sua avaliação é a de que a organização oferece bons salários e bons benefícios.

*pelo que eu ganho, eu ganho até bem, só que em vista daquele que faz o mesmo papel que eu ganhar praticamente o dobro, então eu me sinto desvalorizado por isso; em relação a empresa, não no mercado aí fora, que no mercado eu sei que talvez o que eu faço e o que eu ganho, pode ser que eu não ganhe lá fora. E o que me prende é isso daí, entendeu? De repente, sair da organização para ganhar menos não é o meu foco agora. Essa desmotivação através de cargos e salários é o que faz eu querer sair da empresa, e o que me mantém lá é a família, entendeu?*

Edvaldo não percebe suporte da organização aos problemas existentes para a realização do trabalho. Atribui a falta de suporte e reconhecimento, em parte, ao superior imediato. Não demonstra confiança em seu superior, que, em sua opinião, não transmite toda a informação aos níveis hierárquicos mais elevados. Acredita também que não será promovido nem mudará de setor porque sua permanência é conveniente para seu superior imediato. Conclui-se que, em sua auto-avaliação, seu desempenho supera expectativas, mas não se reverte em consequências positivas para si.

Sua síntese avaliativa da empresa onde trabalha é de que é uma boa organização, que seria melhor se o superior imediato transmitisse para os níveis hierárquicos superiores as informações do seu bom desempenho.

É interessante notar que o evento mais marcante, que gerou desmotivação e que mais impactou em seu padrão atual de vínculo é considerado pelo trabalhador a justificativa para um desempenho ainda melhor - não por vontade, mas por avaliar como sendo necessário. Sua intenção ao desempenhar-se bem é mostrar que, apesar de sua insatisfação, não deixou de

executar devidamente sua atividade. Explica que, ainda que venha a deixar a organização, quer sair pela “porta da frente”, para que tenha as “portas abertas” caso precise retornar.

*eu tô fazendo um pouco mais, não pela minha própria vontade, mas sim por mostrar para eles que eu não deixei o barco afundar, entendeu? Porque a minha esposa agora tá grávida do terceiro filho.*

Alguns fatos recentes podem ter impactado em suas cognições, sentimentos e em seu padrão de vínculo. É o caso da mudança no plano de cargos e salários, da saída do líder da comissão de fábrica, e da promoção desfeita do colega. Todos constam na Figura 4.1.

Observa-se em Edvaldo avaliação cognitiva constante, que contrapõe interesses pessoais e organizacionais. Busca sempre equacionar suas expectativas e necessidades com o que lhe é fornecido, analisando instrumentalmente não apenas sua permanência, como também os comportamentos esperados pela organização. Ainda que não se sinta recompensado atualmente por sua contribuição, mantém o comportamento por acreditar que poderá ser retribuído posteriormente. Sua contribuição é, portanto, uma moeda de troca, garantia para sua estabilidade e para o sustento de sua família.

De fato, sua permanência na organização é consequência da percepção de falta de alternativas no mercado, gerada por uma avaliação extrínseca das oportunidades de trabalho. Ele afirma já ter encontrado outras possibilidades de emprego, mas essas não se adequaram ao seu perfil. Sendo assim, avalia que as alternativas não são apropriadas para o seu perfil, e não o contrário. Em seu processo decisório para a saída da organização, avalia o tempo de retorno para o investimento em um novo emprego. Em outras palavras, observa que há restrições externas, mas não percebe limitações geradas intrinsecamente.

*E para que eu peça a conta, eu tenho que conseguir algo melhor, para que a curto prazo eu consiga reverter tudo aquilo que eu perdi, eu pedindo a conta, entendeu? E é por isso que eu até hoje não saí, porque as oportunidades, elas aparecem, só que não como eu gostaria. Porque eu acho que não é viável ainda, que eu vou ganhar isso daí, mas é a longo prazo, e a longo prazo para mim que tenho família não é o ideal, entendeu? Então é por isso que eu tenho esse vínculo com a empresa ainda...*

Edvaldo revela, em trechos da narrativa, considerar-se responsável, espontâneo, de fácil amizade, tímido, mas comunicativo. Acredita que essas características contribuíram para a formação de bons relacionamentos interpessoais. Certamente, seu autoconceito tem relação com a avaliação positiva que faz do seu perfil profissional.

A análise de sua trajetória permite concluir que Edvaldo é, realmente, um representante do grupo de sentinela de oportunidades. Embora admita que teria perdas ao sair,

considera que sejam recuperáveis a longo prazo e passíveis de serem recompensadas por outras oportunidades. Por isso, a dimensão arranjos burocráticos impessoais tem um peso médio em seu vínculo. Também não considera que seu perfil profissional restrinja suas possibilidades de emprego. Ao contrário, acredita que poderia ingressar em boas oportunidades, mas não o faz devido ao investimento de tempo necessário para o alcance de melhores posições. No caso, tanto a avaliação do perfil quando o status profissional alcançado são indicadores dos ajustamentos à posição social. Enquanto a avaliação positiva do seu perfil reduz a força dessa dimensão, o status alcançado eleva-a. Tal equilíbrio faz crer que também essa dimensão tenha um nível mediano. Com relação às limitações de alternativas, apesar de não ter encontrado nenhuma que se adeque perfeitamente ao seu perfil, afirma ter oportunidades disponíveis. Por esse motivo, essa dimensão certamente não contribui para um maior entrenchamento.

Essa análise é corroborada por sua resposta às fichas apresentadas ao final da entrevista. Declara sentir-se medianamente preso à organização e considera-se também muito comprometido, possivelmente pela avaliação positiva do seu empenho na organização.

### ***Caso 2 - Renata (transeunte organizacional)***

Renata é jovem, solteira, sem filhos, e está cursando o ensino superior. Ingressou na sua organização atual através de uma terceirizada e, três meses depois, foi registrada para atuar no setor financeiro. Sua trajetória está representada na Figura 4.3.

Em sua narrativa, são marcantes as mudanças pelas quais passou a empresa nos últimos meses. Quando entrou, era uma transportadora que estava se unindo a uma empresa de prestação de serviços de limpeza. A união não deu certo e, após a separação, uniu-se a uma nova empresa de transporte. Depois disso, mais uma mudança fez com que se dividisse: a parte de serviços para malote permaneceu no centro da cidade e a parte de transportes foi para um município da região metropolitana. As duas empresas são de pessoas da mesma família, pais e filho, respectivamente.

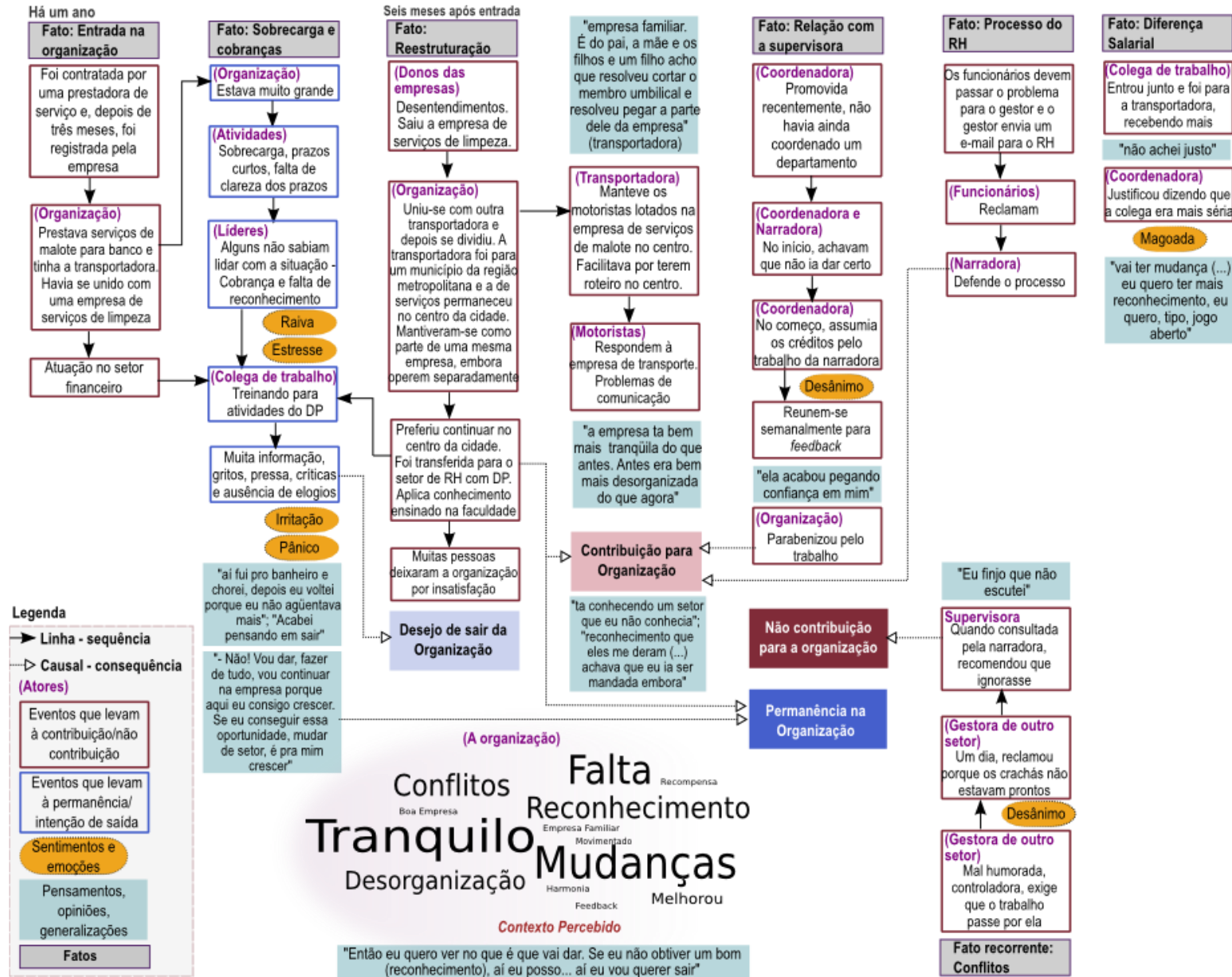


Figura 4.3 – Mapa de eventos (transeunte organizacional)

Renata atribui a essa relação familiar o fato de os motoristas da empresa de transporte terem a empresa de malotes como ponto de apoio, já que muitas entregas localizam-se ali. Apesar da lotação nesse espaço, a gestão desses funcionários é feita pela empresa de origem, o que por vezes causa problemas de comunicação. Atualmente, os donos planejam uma reestruturação física para acomodar os motoristas.

O período de transição entre as mudanças foi, para Renata, o mais difícil. Ela descreve pressão no trabalho, excesso de atividades, falta de clareza dos prazos e informações incompletas sobre o que deveria fazer. Os *feedbacks* não eram bem recebidos por ela, pois os avaliava como críticas - diziam que não estava fazendo da forma correta, ou que não precisava fazer com tanta pressa. Nos dias mais tensos, pensou em sair. Contudo, a perspectiva de mudar de setor (do financeiro para o setor de recursos humanos) era considerada uma oportunidade de crescimento e, por isso, escolheu aguardar.

Há três meses, passou a trabalhar no departamento de recursos humanos e de pessoal. Foi necessário realizar ajustes na relação com a nova supervisora, a partir de *feedbacks* constantes, e hoje acredita ter conquistado sua confiança.

Atualmente, avalia a empresa como um lugar tranquilo para trabalhar. Apesar de ainda perceber desorganização, afirma que melhorou muito. Ainda assim, identifica mais colegas desanimados do que animados na organização. Enfatiza a presença de pessoas centralizadoras e que assumem os créditos do seu trabalho. A avaliação constante que faz da organização funciona como uma balança para a decisão pela permanência ou não.

*Hoje tá tranquilo, ela tá bem melhor do que antes, antes ela era bem mais bagunçada, agora ela tá mais... apesar de ter acontecer coisas assim de “ai não aguento mais”, vem querer desanimar... mas eu tô achando que da pra crescer, tô achando que terminando a faculdade eu consigo crescer ali dentro. Eu consigo ser reconhecida eu tenho certeza, a esperança é a última que morre (Risos). Então... eu acredito em mudanças, eu acredito em coisas novas, eu tô vendo ali que tá mudando algumas coisas.*

Seu autoconceito é de uma pessoa comunicativa, que gosta de conversar e brincar. Contudo, não hesita em ser ríspida com quem a trata com rispidez. A avaliação que faz de si é positiva e não menciona dificuldades em visualizar alternativas de emprego. Além do fato de considerar baixo o salário, o pouco tempo de empresa e as mudanças recentes são indicativos de que ainda não está fortemente adaptada à organização. Esses fatores certamente impactam negativamente no vínculo de entrincheiramento.

Renata descreve comportamentos de contribuição, como disponibilidade para ajudar e defesa do processo de recursos humanos quando os funcionários o criticam. Considera

também que ajuda as pessoas quando alerta os empregados a não faltarem no período de experiência. Esse comportamento, contudo, pode ser considerado desinteressante para a organização. Descreve outros comportamentos de menor contribuição, especialmente em relação a uma gestora de outra área, que tende a centralizar o trabalho. Com o aval de sua supervisora, ignora as recomendações dessa gestora.

Renata não descreve situações que indiquem, nem declara identificar-se com a organização. Também é econômica na manifestação de seus sentimentos. Não expressa comprometimento organizacional em sua fala, ainda que julgue como positivo o seu desempenho. Tem a expectativa de crescer, já que está terminando a faculdade. Como anteriormente, aguarda a finalização do curso para avaliar as condições de trabalho e decidir se permanecerá ou não. Afirma que, se continuar realizando a mesma atividade atual, com o mesmo salário, sairá.

*Se for pra eu continuar fazendo o que eu faço, do jeito que tá, com o salário que eu tô, eu acho que pararia. Eu vou terminar a faculdade e vou continuar mais um pouquinho pra ver como é que vai ser, se vai ter mudança, se não vai... se tiver eu posso até pensar em sair, mas eu não queria sair, porque eu acho que eu tenho muito a oferecer ainda pra empresa e muita coisa pra aprender.*

Em síntese, alguns elementos de sua fala evidenciam baixo entrincheiramento: avalia bem o seu perfil profissional, considera baixo o seu salário e condiciona sua permanência às oportunidades que a organização fornecerá ao término do seu curso de graduação. A percepção de que poderá encontrar outras alternativas caso a organização não supra as suas expectativas complementa o quadro de baixo entrincheiramento. Ao final da entrevista, declarou sentir-se pouco presa à organização e muito comprometida.

### ***Caso 3 - Eliana (cidadão livre)***

Eliana é jovem, casada, sem filhos, e divide com o marido as despesas familiares. Sua família de origem tem baixa renda, o que, por muito tempo, restringiu suas perspectivas de cursar o ensino superior. Em sua trajetória, foi atendida por uma ONG em um projeto voltado para o público juvenil e, após isso, começou a trabalhar na mesma ONG como recepcionista. Quando surgiu a vaga na Universidade Sigma, encontrou nessa oportunidade a perspectiva de estudar. Foi contratada como escriturária e, em seguida, com a extinção do cargo, passou a auxiliar administrativo. Sua trajetória está representada na Figura 4.4.



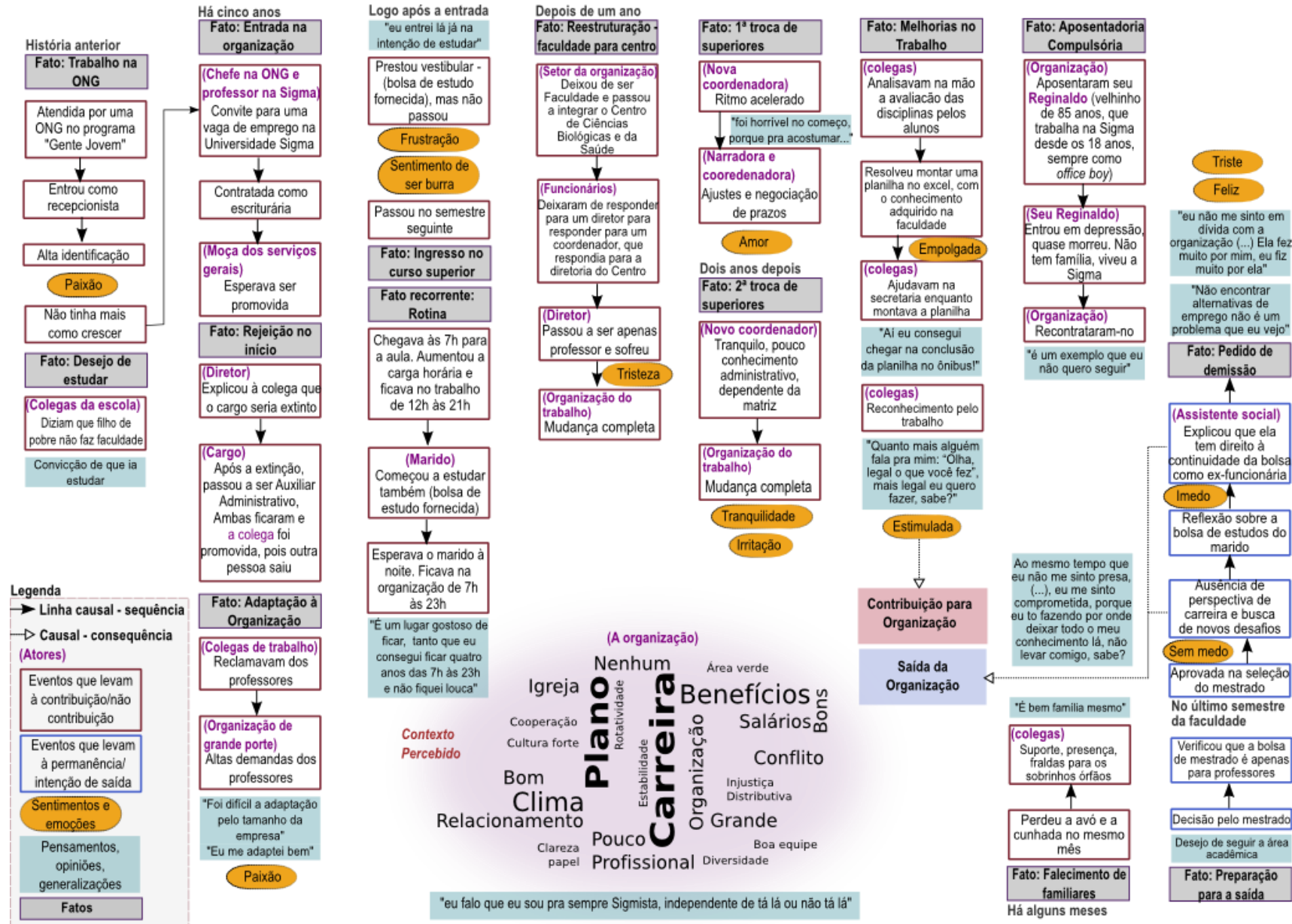


Figura 4.4 – Mapa de eventos (cidadão livre)

Tão logo ingressou na Sigma, ainda durante o período de férias letivo, Eliana prestou o vestibular, vislumbrando a possibilidade de utilizar uma das duas bolsas de estudo que a organização oferece como benefício. Após a frustração de perder o primeiro vestibular, foi aprovada no semestre seguinte para o curso de Administração. O período entre vestibulares foi também um momento de adaptação à organização.

Seu ingresso no curso superior e, no ano seguinte, o ingresso também do seu esposo, levaram a uma rotina intensa de trabalho e estudo na organização. Somando o tempo das suas aulas, do seu trabalho e da espera pelo marido no curso noturno, passava na Sigma dezesseis horas diárias. Essa rotina foi avaliada positivamente, já que gosta da organização e a considera um bom lugar para trabalhar, com um clima agradável.

Ao falar do contexto de trabalho, descreve situações que revelam a existência de cooperação, clareza de papel, trabalho desafiante, flexibilidade e suporte organizacional. Sua síntese avaliativa da organização é de que é um “lugar legal”, com um “ambiente maravilhoso”, que lhe desperta o sentimento de paixão pela Sigma. O único problema, em sua opinião, é a ausência de plano de carreira, que é também o que culminou em sua decisão por deixar a organização. Outro defeito mencionado, mas com menor peso, é o condicionamento do poder organizacional à igreja, que por vezes resulta em um menor profissionalismo. Por outro lado, a religião impacta também na cultura organizacional, e nesse ponto converge com a religião de Eliana. Embora não tenha comentado em sua narrativa, essa informação consta em seu questionário, respondido na etapa anterior a esta pesquisa.

Presume-se que a compatibilidade entre sua religião e aquela que impregna a Sigma seja um indício de sua identificação com os valores organizacionais. Seu envolvimento com a organização e o orgulho que sente são tamanhos que não entende porque nem todos são assim. Afirma que, na verdade, poucas pessoas gostam tanto da organização quanto ela. Esse fato é um indício de que não há práticas e características organizacionais que garantam um único perfil de vínculo de seus empregados, já que esse depende também de características e percepções individuais.

Eliana descreve inúmeras situações em que contribuiu ativamente para a Sigma. Em sua história de trabalho, buscou constantemente apresentar sugestões de melhoria e soluções para o aperfeiçoamento do processo de trabalho. Cita exemplos de vezes em que quis promover melhorias ainda que sua equipe não houvesse identificado a necessidade e a possibilidade de aprimoramento. Mesmo nos casos em que não havia demanda da equipe para a modificação e melhoria do trabalho, era patente a abertura para mudanças e inovações. Em

algumas situações, conforme relatou, seu envolvimento era tamanho que pensava na resolução dos desafios, mesmo fora do trabalho.

Além de ideias para melhoria das atividades, sua contribuição foi expressa em outros comportamentos, a exemplo de negociação, quando precisava ajustar metodologias e estilos de trabalho com novos coordenadores, e resolução de conflitos, quando a demanda dos professores era maior do que poderia atender. Esse tipo de contribuição favorecia, além de uma maior adaptação ao contexto, o estabelecimento de uma condição para melhorar a eficiência do trabalho.

Outros comportamentos relatados expressam também contribuição para a organização, como a preocupação de preparar substitutos e explicar as atividades antes de deixar a organização, e o desejo e disponibilidade para continuar envolvida nos projetos mesmo após a sua saída. Além disso, defende a organização analogamente a quem defende um irmão: conhece os pontos negativos, mas não deixa ninguém falar mal.

Apesar de serem consequência de seu vínculo com a organização, os comportamentos contributivos funcionam também, no momento da saída, como um alívio e fonte de tranquilidade, para que não se sinta em dívida ou em obrigação de permanecer. Percebe, assim, um equilíbrio na relação de troca com a organização: aprendeu muito, mas também fez muito por ela.

*Eu não me sinto em dívida com a organização. Eu saio tranquila, com a consciência feliz, assim, porque eu não tenho uma dívida com ela. Ela fez muito por mim, e eu fiz muito por ela, dentro das minhas condições, dentro de tudo o que eu pude fazer. Então não fico presa, sabe? (...) Ao mesmo tempo que eu não me sinto presa, que eu saio tranquilamente, eu me sinto comprometida, porque eu tô fazendo por onde deixar todo o meu conhecimento lá, não levar comigo, sabe?*

Parte do seu ímpeto em contribuir é justificado por seu autoconceito: é curiosa e gosta de aprender coisas novas. Além disso, afirma que sempre pensa antes de agir e que não é fácil tirá-la do sério. Também avalia como positivo o seu interesse em buscar conhecimento, em aproveitar os cursos fornecidos pela organização.

Considera-se qualificada e preparada para realizar outras atividades e, portanto, não percebe dificuldades em encontrar alternativas de emprego. Embora considere que o salário está um pouco acima da média de mercado para o cargo que ocupa, esse não é um aspecto limitador, já que pretende alcançar *status* profissional mais elevado e, assim, maiores remunerações.

*Só que entre tá satisfeita e querer continuar na organização é uma coisa contraditória. É estranho ser contraditório, né? Porque eu tô satisfeita, mas eu não quero continuar lá. Porque o que acontece: ah, eu terminei a faculdade e vou continuar auxiliar administrativo? Sabe, não é isso o que eu sonhei na minha vida. Eu quis estudar pra crescer.*

Seu processo de saída foi motivado pela falta de perspectiva de crescimento. Inicialmente, avaliou a possibilidade de continuar, na condição de obter uma bolsa de mestrado e, posteriormente, poder ensinar nessa mesma instituição. Contudo, a bolsa para mestrado é benefício restrito a professores. Por isso, prestou seleção em outra universidade, que fornece bolsas aos estudantes.

A decisão de sair foi tomada após reflexão e cuidado em analisar fatores diversos. Avaliou especialmente a perda dos benefícios fornecidos. Seu principal receio, ainda que a decisão pela saída tivesse o apoio do marido, era o fato de ele estar ainda cursando o ensino superior e depender da bolsa de estudos que poderia ser perdida. Ao ser informada de que os ex-funcionários têm o direito à bolsa que está sendo usada, sentiu-se liberada.

No momento da entrevista, Eliana aguardava somente procedimentos burocráticos para a saída da organização, visto que já havia pedido demissão. Descreve sentimentos simultâneos de alegria e tristeza, pelas oportunidades que espera alcançar, e pela saudade que sentirá da organização.

*É muito fácil você sair de uma organização porque “odeio meu chefe” ou “odeio os professores que eu atendo”, “eu odeio meus colegas”, “é um saco trabalhar lá”. Agora você sair de um lugar que você gosta de trabalhar, que você gosta das pessoas, é muito difícil. Você tem que tá mesmo decidido, com planos, mesmo. Porque sair por sair não dá... Então é um momento difícil, mas acho que a gente tá levando bem, tanto eu quanto eles.*

Observa-se que a trajetória de Eliana é marcada pela conciliação de interesses pessoais e organizacionais. Até mesmo o comportamento de negociar situações que ameaçavam sua produtividade é um exemplo de sua constante preocupação com a conciliação. Sua entrada na organização cumpriu um papel em seu planejamento de vida, que era cursar o nível superior. Apesar de ter fornecido a oportunidade de desenvolvimento, a organização não concretiza o crescimento profissional devido à ausência das práticas de promoção.

A avaliação positiva do seu perfil profissional, a percepção de que há alternativas e o fato de não perder o principal arranjo burocrático que poderia prendê-la fazem com que Eliana realmente tenha um baixo nível de entrenchamento. Por outro lado, a identificação, o afeto positivo, os comportamentos de contribuição e defesa da organização são indicadores do

alto comprometimento. A narradora, portanto, representa bem o *cluster* do qual faz parte, e confirma sentir-se muito comprometida e pouco presa à organização.

*Eu gosto de comparar o Sigma com uma família porque o que acontece: a família da gente a gente ama muito, a gente se dá bem... mas a gente casa e vai embora (risos). É uma escolha que a gente tem que fazer, então... Sou muito feliz lá, foram cinco anos assim, maravilhosos, mas tô pronta para me lançar a novos desafios.*

Seu caso é uma evidência de que o comprometimento não é uma garantia de permanência na organização, mas de esforço por contribuir da melhor forma. O que certamente muda no caso do trabalhador comprometido é a qualidade do processo de saída – o cuidado em preparar um sucessor, em explicar as atividades, em se colocar disponível para o caso de a empresa precisar, mesmo após a sua saída.

#### **Caso 4 - Regina (prisioneiro colaborativo)**

Regina é uma profissional jovem, solteira e sem filhos. Vive com os pais, ajuda nas despesas e precisa trabalhar para pagar sua faculdade. Trabalha na Gamma (indústria de tintas) há quase cinco anos e, atualmente, é auxiliar administrativo. A Gamma é uma empresa familiar, cujas donas são duas irmãs que, ainda jovens, decidiram dar continuidade ao negócio iniciado pelo falecido pai. Além delas, uma prima e uma amiga assumem posições de direção na empresa.

Regina saiu de um trabalho em um ambiente familiar (clínica da tia) para trabalhar na Gamma. Criou elevadas expectativas durante o processo seletivo, devido às oportunidades anunciadas, e por ter considerado o lugar bonito e sofisticado. Sua trajetória está representada na Figura 4.5.

Nos primeiros dois anos, trabalhou na recepção. Tinha pouco contato com o restante da empresa, e aos poucos cansou do trabalho operacional e rígido, passando a desejar novos desafios. Resolveu iniciar o curso de Pedagogia, área em que sempre quis trabalhar. Com o objetivo de atuar em sua área e buscar maior satisfação no trabalho, pediu demissão. Contudo, seu pedido não foi aceito pelas proprietárias da organização, e um novo contrato psicológico foi firmado: trocou o curso de Pedagogia pelo de Administração com Marketing em prol de uma maior perspectiva de crescimento internamente.

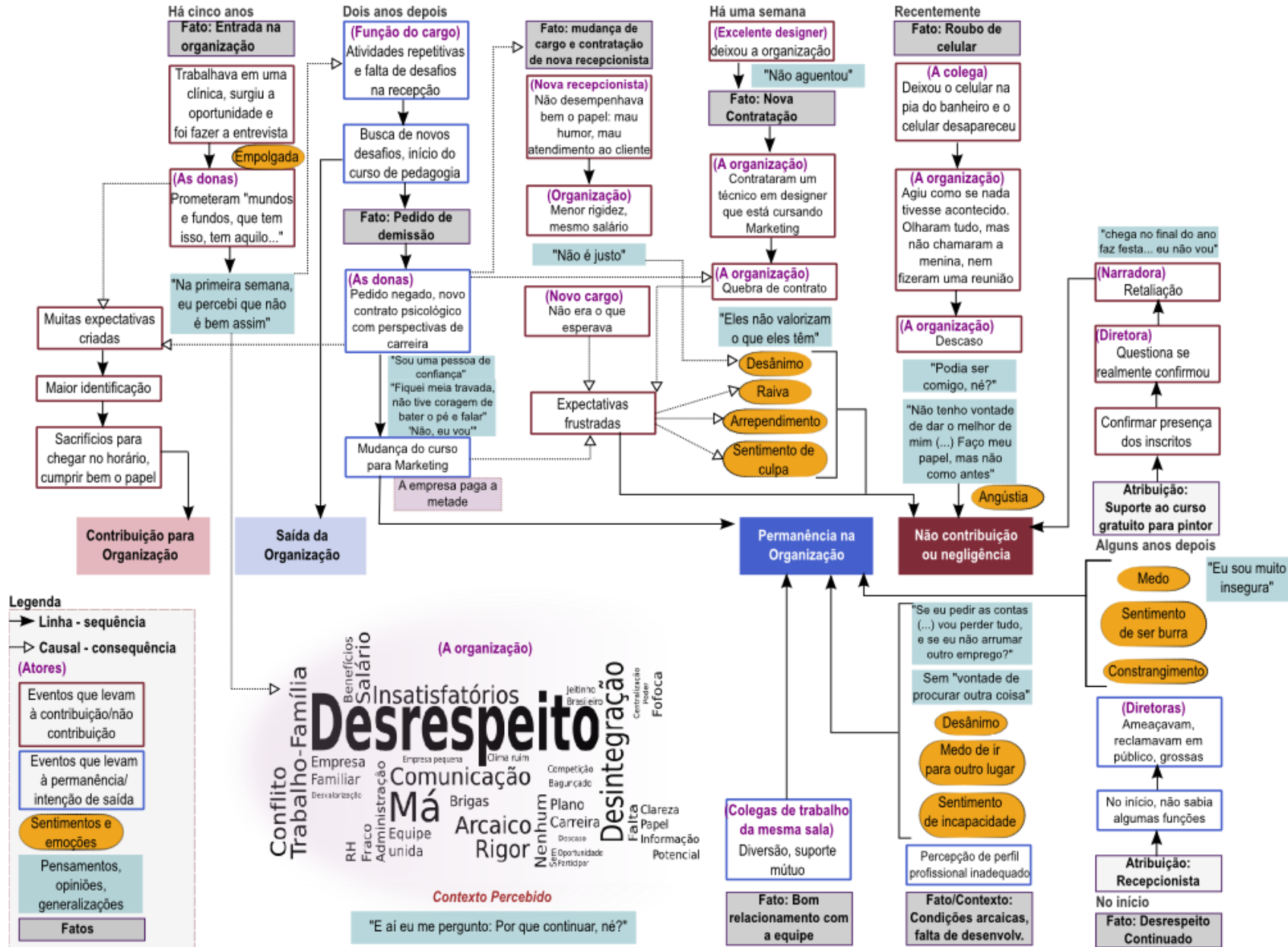


Figura 4.5 – Mapa de eventos (prisioneiro colaborativo)

A sequência de eventos após esse fato teve papel fundamental para que desenvolvesse o padrão de vínculo que hoje estabelece com a organização: foi promovida a auxiliar administrativo e uma nova recepcionista foi contratada. Contudo, o novo trabalho não era o que imaginava. A nova recepcionista, além de receber um salário equivalente ao seu, gozava de maiores regalias devido ao comportamento de denunciar os colegas que se atrasavam, ainda que não apresentasse um bom desempenho. Regina sentiu-se injustiçada e passou a perceber conflito de valores, reduzindo sua identificação com a Gamma.

Descreve situações em que pediu para participar de trabalhos ligados à sua área, mas não foi atendida. Repetidas vezes, quis dar novas ideias para o trabalho, mas também não foi ouvida. Recentemente, um técnico em designer foi contratado em substituição ao que havia saído. Esse novo evento representou, para Regina, a certeza de que não seria valorizada. A percepção de que a mudança de curso exigida pela organização não foi aproveitada fez com que sentisse arrependimento e culpa por sua decisão, além de raiva e desânimo pela falta de perspectiva de carreira. Avalia o comportamento da organização como desleal, por não ter cumprido o acordo realizado.

Em sua narrativa, menciona repetidamente a insatisfação e perplexidade com o contexto organizacional. Na dimensão interpessoal, apresenta vários relatos de situações interpretadas como falta de respeito, descaso com os empregados, conflito trabalho-família e incitação de conflitos entre colegas. Na dimensão técnica, avalia como inadequadas e arcaicas as condições de trabalho, devido à falta de recursos como internet e computadores atuais. Na dimensão de gestão, relata ainda falta de organização e, especialmente, ausência de informações necessárias para a execução das atividades. Os problemas de comunicação são generalizados para a empresa, uma vez que não consegue participar, não recebe informações básicas sobre o seu trabalho, desconhece o funcionamento da empresa e acredita que as donas não sejam noticiadas dos acontecimentos do dia a dia. Não avalia bem a política salarial e de benefícios, e percebe pouco suporte do setor de recursos humanos.

Sua síntese avaliativa da organização generaliza como sendo negativa toda empresa familiar. Considera-a desorganizada, ruim, mas admite que “alguma coisa deve ter de bom” para ter alcançado a visibilidade atual.

Os fatores contextuais extrapolam o espaço organizacional e interferem em sua vida pessoal: brigas com o namorado, falta de apetite, nervosismo, problemas de saúde. Destacam-se, dentre os relatos sobre o contexto, aqueles aos quais atribui o seu sentimento de incapacidade: eram frequentes as ocasiões em que, ainda como recepcionista, era colocada em

situação de constrangimento, até mesmo diante dos clientes, quando não conseguia realizar o trabalho conforme esperado por suas superiores.

Percebe-se como uma pessoa insegura e pouco capaz, porém de confiança. Avalia negativamente o seu perfil profissional, considerando-o um forte limitador para a identificação de outras oportunidades. Essa avaliação faz com que tenha medo de procurar outro emprego. Claramente, é intrínseca a origem de sua percepção de alternativas limitadas. Por considerar que a principal dificuldade está em si, teme arriscar, ainda que o seu desejo seja deixar a organização. A dissonância entre querer sair e permanecer tende a ser reduzida à medida que se considera mais acostumada com a organização.

*eu já sentei pra fazer currículo, sabe, mas eu não sei se eu me acomodei... só que hoje eu não me sinto capaz de fazer outra coisa assim, sabe? De entrar num lugar, porque eu não sou formada ainda, eu não tive oportunidade de fazer cursos, eu não tenho dinheiro pra fazer, e eu não sei mexer direito... não que eu não saiba mexer, mas eu não domino computador e lá eu parei de mexer mais ainda, então eu travo assim, eu fico meio receosa de tentar, sabe? Então eu acabei me acostumando... A gente se acostuma até com coisa ruim, né? Agora elas gritam, sabe, ofendem... E aí hoje já não me afeta tanto quanto no começo.*

A percepção de limitação intrínseca, combinada com a necessidade do retorno financeiro, gera o medo de perder a estabilidade e não recuperá-la.

*Aí eu fico pensando... eu fui deixando, deixando, e se eu peço as contas, eu preciso do dinheiro, minha família não tem condição de... eu, pelo contrário, eu que ajudo. Se eu pedir as contas, como que eu vou fazer, né? Vou perder tudo, e se eu não arrumar outro emprego?*

Regina, em sua narrativa, cria um cenário de imobilidade. Ainda que deseje sair da organização, sente-se tão ajustada às atividades requeridas, tão dependente dos arranjos burocráticos e percebe tão escassas as alternativas, que todo obstáculo à sua saída faz com que fique sem reação. Em suas palavras, fica “travada”. A análise dessas dimensões indica que, de fato, Regina está entrincheirada na organização.

Certamente é consequência desse vínculo o seu estado emocional atual: sentimento de culpa por ter deixado chegar a esse ponto, cansaço, desmotivação, arrependimento, raiva.

Embora represente o grupo de prisioneiros colaborativos, Regina declara sentir-se muito presa à organização, mas pouco comprometida. Observa que, no início, apresentava comportamentos de contribuição, como sacrifício para chegar mais cedo e desejo de dedicar-se. Atualmente, não se esforça para chegar no horário, não tem vontade de contribuir e não se preocupa quando não está disponível o produto solicitado pelo cliente. Em contrapartida,



descreve comportamentos de retaliação sempre que colocada em situações diante das quais, anteriormente, ficava inibida e constrangida.

*Às vezes eu até tenho dó dos clientes que não tem culpa, mas também não movo uma palha pra resolver... antes eu fazia, ligava... eu não tenho vontade, desanimei total. Tô lá mesmo por comodismo, insegurança, sabe? Eu travei. Sabe quando você tá ruim, mas você fica... eu também não sei o que que aconteceu, eu me sinto insegura pra sair, porque lá é como se eu conhecesse tudo. Mesmo ruim desse jeito, eu me sinto em casa. Muito tempo já né? E eu não criei expectativa, eu já sei mais ou menos como funciona. Mas se elas me mandassem embora, eu não ia ficar...eu tenho um sério problema pra tomar decisões, em todos aspectos, em todos os campos da minha vida, então eu não quero ser a pessoa a fazer isso entendeu? Porque se eu fizer isso, se eu pedir as contas e der alguma coisa de errado, eu vou me culpar muito.*

Nota-se que o padrão de vínculo descrito não condiz com o grupo que representa. Em sua fala, Regina explicita o desânimo e desinteresse em empenhar-se na organização. É possível que o seu padrão de vínculo tenha se alterado após a contratação recente do *designer* que, em sua concepção, realizará um trabalho para o qual poderia ser preparada. Entre o momento de resposta ao questionário inicial e o momento da entrevista, esse e outros eventos podem tê-la levado a uma reavaliação do seu padrão de vínculo, que manteve o nível elevado de entrincheiramento, mas reduziu o seu comprometimento organizacional. Ainda assim, afirma continuar cumprindo o seu papel. Justifica esse comportamento com o seu autoconceito (pessoa de confiança). Ainda que não apresente esforço extra pela organização, seu trabalho é realizado conforme previsto. Relata que, em alguns momentos, sente vontade de fazer algo, mas desanima-se com facilidade. Esse volume e esse desequilíbrio de emoções acompanha toda a sua narrativa.

#### **4.4.2. Esquemas sintetizadores dos casos**

Após a análise aprofundada de cada caso, buscou-se traçar a sequência de eventos que, para cada participante, levou ao status atual de vínculo com a organização. Para tanto, foram consideradas categorias presentes nas narrativas, como atores, eventos, ações, cognições e comportamentos. Por fim, foi possível sintetizar a trajetória de cada participante:

**1- Edvaldo (*sentinela de oportunidades*):** sua forma de ingresso na organização decorre da atratividade das promessas e vantagens divulgadas. Sua permanência, engajamento e satisfação dependem da avaliação contínua que faz do atendimento ou não de suas expectativas. É constante o processo de avaliação dos eventos que podem

gerar frustração de expectativas ou sentimentos positivos. Procura ponderar as vantagens e desvantagens de permanecer, engajar-se no trabalho, ou ingressar em oportunidades fora da organização. Analisa estrategicamente o momento certo de sair, procurando não gerar conflitos, nem romper relacionamentos que o prejudiquem em possibilidades futuras de retorno à organização;

**2- Renata (*transeunte organizacional*):** ingressa na organização sem planejamento ou expectativas prévias. Sua permanência e engajamento dependem da avaliação que faz de suas condições atuais de trabalho. Se a avaliação é positiva, sentimentos positivos se encontram associados e decide permanecer na organização. Condiciona sua permanência futura ao atendimento das expectativas de crescimento, permitindo a si mesma aguardar um momento de reavaliação antes da decisão final;

**3- Eliana (*cidadão livre*):** a trajetória de vida antes do ingresso leva ao planejamento prévio que repercute no seu interesse pela organização. Sua relação com a organização é marcada pelo afeto e pela avaliação constante da conciliação dos interesses pessoais e organizacionais. É flexível para se adaptar às mudanças, desde que essas tenham sentido. Aproveita as oportunidades dadas para reafirmar o compromisso de permanecer na organização. Enquanto há conciliação de interesses, permanece sem conflito. A ausência de conciliação leva à saída, desprovida de conflito, mantendo o vínculo de envolvimento afetivo com a organização;

**4- Regina (*prisioneiro colaborativo*):** ingressa na organização com elevadas expectativas, ampliadas pelas oportunidades anunciadas pela organização. O não atendimento às suas expectativas pessoais faz surgir sentimentos negativos, desejo de desinvestimento e saída da organização. No entanto, qualquer obstáculo a sua saída livre a convence a permanecer na organização, ainda que insatisfeita, já que sua vinculação é fortemente pautada no afeto. Mesmo frustrada, não abandona a organização, mas seu vínculo se fragiliza e torna-se mais susceptível a comportamentos contra produtivos.

A Figura 4.6 apresenta esquematicamente as sínteses das dinâmicas de eventos que levaram ao desenvolvimento dos vínculos de cada participante. A análise dessas sequências permitiu identificar elementos presentes em todas as narrativas, que serviram de base para a construção do modelo teórico de desenvolvimento dos padrões de vínculos.

Todos os participantes contextualizam os acontecimentos em sua organização, e em alguns momentos contextualizam a organização em sua vida pessoal: Edvaldo explica que é

arrimo de família e revela preocupação com a estabilidade, ainda maior com a chegada do terceiro filho; Renata comenta sobre a aproximação do término do curso de administração e seu desejo de crescimento; Eliana discorre sobre o sonho de estudar que foi realizado após sua entrada na organização universitária, e sobre as novas perspectivas com o início do mestrado; Regina fala de sua insegurança, dos conflitos com o namorado ocasionados por sua relação com a organização, da necessidade de ajudar em casa e de trabalhar para pagar a faculdade.

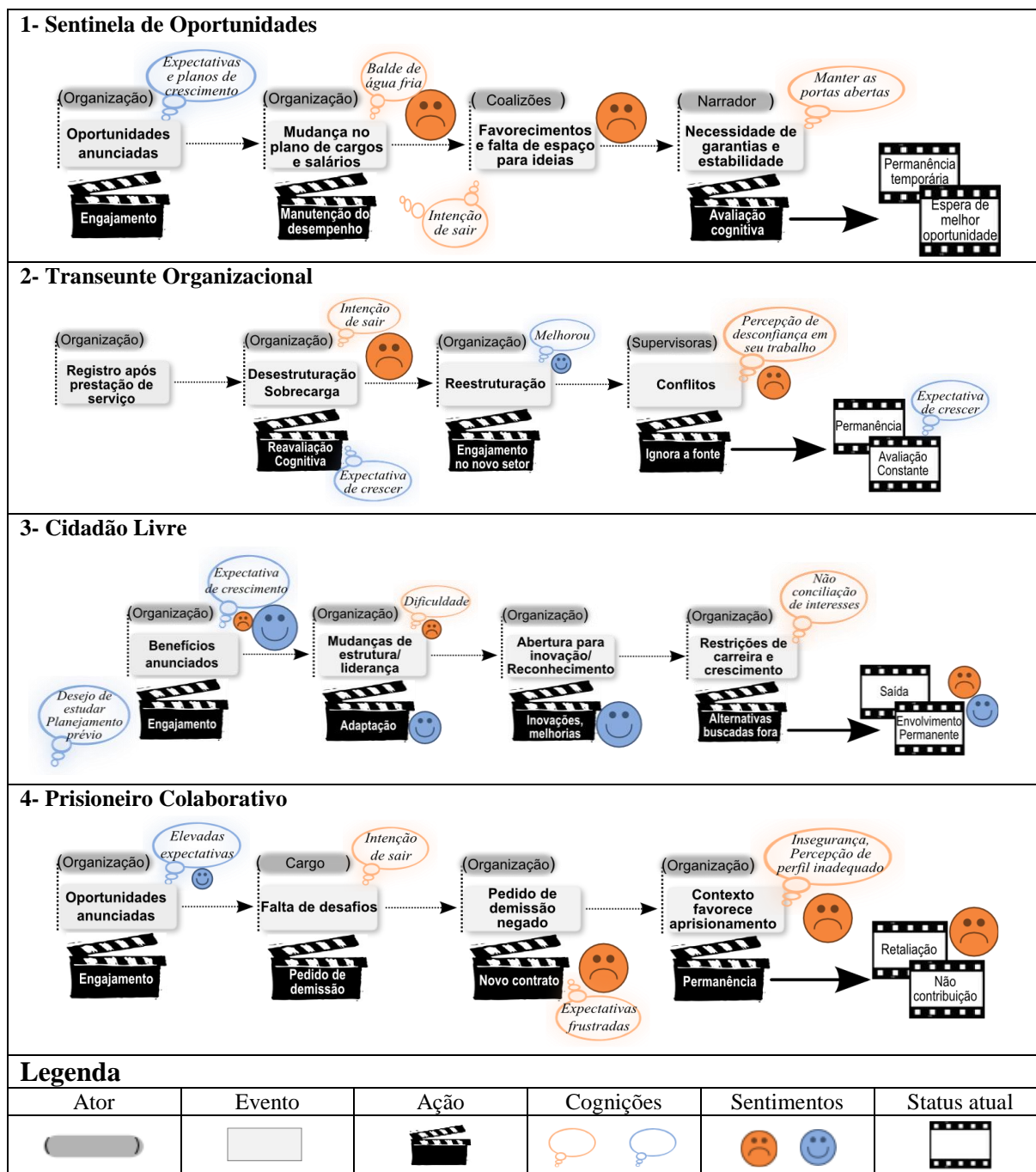


Figura 4.6 – Esquemas sintetizadores dos eventos narrativos

Os participantes, então, expressam em suas narrativas a interconexão entre o nível organizacional (características do contexto, práticas de gestão, clima organizacional, estratégias de mudanças) e o nível individual (características pessoais, necessidades particulares, relações familiares, estágio de carreira). A compatibilidade entre esses dois níveis é decisiva no desenvolvimento dos vínculos, sendo mediada pelas expectativas criadas desde a entrada do trabalhador em sua organização. As expectativas são, também, o objeto do contrato psicológico firmado entre o indivíduo e a organização.

Em todos os casos, a criação de expectativas nos trabalhadores esteve ligada a sentimentos positivos e levou ao envolvimento imediato. Em contrapartida, a frustração dessas expectativas gerou também, para todos os participantes, uma reavaliação dos vínculos estabelecidos com a organização.

Dentre os atores envolvidos nos eventos, claramente a organização é o mais influente, sendo tratada pelos participantes como uma entidade. Mais do que a liderança, a equipe ou o trabalho, a organização é o agente julgado pelo trabalhador durante os eventos. As decisões, mudanças, comunicação e flexibilidade da organização são os principais fatores que impactam na dinâmica dos vínculos dos trabalhadores. Por exemplo, independente da avaliação que os trabalhadores fizeram dos comportamentos ou das decisões de sua liderança, foi a posição da organização frente a essas situações que norteou a qualidade e o desenvolvimento do seu vínculo.

Ao confrontar os motivos de permanência ou saída, é possível notar que o sentinela e a transeunte compartilham a decisão de aguardar e avaliar melhores oportunidades antes de sair, ainda que não descartem essa possibilidade. A prisioneira, por outro lado, sequer investiga a real necessidade de permanecer, visto que sua autoavaliação e as perdas percebidas em caso de saída estão associadas à crença de que não possui outra opção. A cidadã livre, por sua vez, não percebe fortes barreiras para sua saída, ainda que vivencie dificuldades para sair devido ao afeto positivo que possui com sua organização.

É nítido que o sentinela e a transeunte possuem a questão *permanência x saída* mais bem resolvida, visto que avaliam e tem claras as situações diante das quais permanecerão ou deixarão a organização. A prisioneira e a cidadã livre, por outro lado, consideram contraditórios os seus vínculos e revelam-se em dissonância cognitiva: Regina, por permanecer apesar do desejo de sair, e Eliana, por sair apesar do desejo de permanecer.

A análise das cognições e das emoções em cada caso permite entender como suas interpretações interferem no impacto que os eventos geram em seus vínculos. Em geral, eventos que ameaçam a efetivação do contrato psicológico ou contrariam seus autoconceitos

tendem a gerar nos trabalhadores sentimentos e avaliações negativas, que guiam-nos a uma reavaliação do vínculo se a situação não é revertida.

Após a análise dos esquemas sintetizadores das narrativas, e dos elementos presentes das dinâmicas descritas, foi possível dar um segundo salto interpretativo na análise, visando elaborar um modelo teórico de construção e desenvolvimento dos vínculos, que será descrito na próxima seção.

#### **4.4.3. Modelo teórico de construção e desenvolvimento dos vínculos**

Depois da análise em profundidade de cada caso e da construção de esquemas sintetizadores de suas trajetórias, cabe retomar o objetivo principal deste estudo, que é compreender a dinâmica de construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização. As análises realizadas até aqui possibilitaram a concepção de um modelo teórico, representado na Figura 4.7, para a compreensão dessa dinâmica.

A construção do vínculo começa no momento em que o indivíduo inicia seu trabalho na organização. Seu ingresso pode ocorrer de duas formas: planejada, quando o profissional identifica a organização como agente que potencializa um plano pessoal e também de carreira; situacional, quando a entrada na organização ocorre em virtude da busca de um emprego, sem um papel específico em seu plano pessoal, se esse existir.

Ao ingressar, ou no decorrer do processo seletivo, entra em jogo o contrato psicológico, que é um acordo implícito de trocas entre o indivíduo e a organização. O contrato psicológico envolve a crença do indivíduo de que uma promessa foi feita pela organização em troca do que ele entregará no papel de empregado, constituindo, assim, uma relação de reciprocidade (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Quanto mais o trabalhador planejar sua entrada, mais altas serão suas expectativas em relação ao contrato psicológico que estabelecerá com a organização.

O processo seletivo representa o primeiro contato do profissional com o seu futuro empregador. É quando estabelece relações temporárias com recrutadores e selecionadores e tem acesso às primeiras informações sobre a organização e o trabalho, sendo por isso um momento crítico para a formação futura dos seus vínculos. Essa afirmação recebe respaldo da análise de Meyer e Allen (1997), que discorrem sobre o cuidado com as expectativas criadas durante o processo seletivo. Os autores alertam que, ao criar expectativas mais altas, certamente o decréscimo subsequente do vínculo será maior. Em outras palavras, quando o trabalhador espera mais do que provavelmente encontrará ao entrar na organização, a probabilidade de ter frustrações será maior e, em consequência, maior será a repercussão no vínculo que estabelecerá.

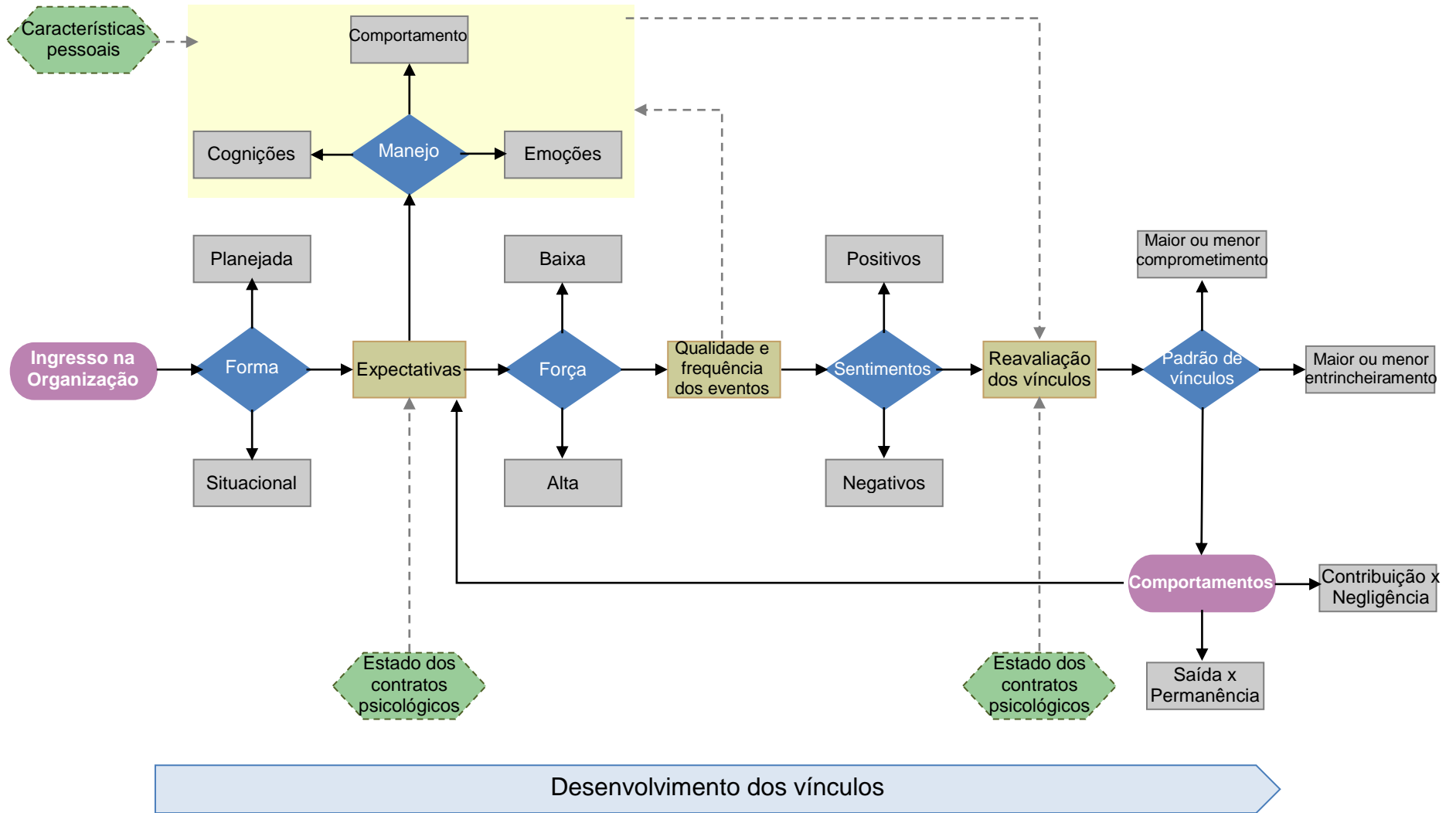


Figura 4.7 – Modelo teórico de construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização

A qualidade e frequência dos eventos é, portanto, decisiva para o atendimento ou frustração das expectativas. Essa análise é condizente com os argumentos de que o comprometimento se desenvolve em resposta às experiências do trabalhador na organização (Beck & Wilson, 2001; Meyer & Allen, 1997). As análises realizadas no presente estudo indicam que o mesmo vale para a formação do entrenchamento organizacional, ainda que esse vínculo seja influenciado também por condições externas à organização (no caso, oferta de empregos no mercado de trabalho).

O impacto dos eventos nas expectativas, contudo, não pode ser generalizado, já que depende de características individuais, expressas na forma como cada trabalhador maneja as suas expectativas. Após a análise dos casos, três possibilidades de manejo foram identificadas, podendo ocorrer de forma combinada ou isolada: cognitivo, comportamental e emocional. A primeira envolve reavaliação cognitiva dos eventos, confrontando-os com as expectativas e, em algumas situações, reformulando expectativas para que se ajustem ao contexto. Nesse caso, há certa flexibilidade provida pela avaliação dos acontecimentos e das alternativas disponíveis. O manejo comportamental, por sua vez, diz respeito principalmente à adaptação do trabalhador às suas experiências no contexto organizacional. A terceira forma de manejo é a emocional, quando o trabalhador experimenta diversos sentimentos gerados pelos fatos que atenderam ou frustraram as suas expectativas. O manejo emocional pode variar desde uma situação de busca de estabilidade das emoções à instabilidade emocional. Nesse último caso, o indivíduo deixa de tomar decisões e de agir devido à inconstância de suas emoções e sentimentos.

De fato, todos os eventos vivenciados pelo indivíduo na organização poderão gerar sentimentos positivos ou negativos, ainda que não sejam a base para o manejo de suas expectativas. O tipo de sentimento gerado pelo evento é um sinalizador de sua qualidade e frequência, que por sua vez levam a uma reavaliação do contrato psicológico. Essa reavaliação, por sua vez, fará com que o trabalhador repense a relação com a organização, reverberando no padrão de vínculo estabelecido, fortalecendo o comprometimento ou entrenchamento. Uma vez estabelecido o padrão de vínculo, comportamentos associados aos polos contribuição-negligência ou permanência-saída serão ativados. Esses comportamentos têm também interferência no contexto, e poderão iniciar novas expectativas e novos contratos psicológicos, reiniciando o ciclo de reavaliação contínua.

O modelo teórico, portanto, prevê um *continuum* de desenvolvimento dos vínculos que é alterado à medida que se alteram os eventos, as expectativas e os contratos psicológicos firmados, sendo esses influenciados pelas características pessoais. Essa dimensão inclui não

apenas traços de personalidade do indivíduo, como também características relacionadas ao seu estágio de vida e carreira.

De volta aos casos, o desenvolvimento dos seus vínculos foi reavaliado com base no modelo teórico construído (Figura 4.8). Após os eventos narrados, todos os trabalhadores revelaram reformulações em seu contrato psicológico, guiadas pelo manejo de suas expectativas. Todas as reformulações, também, levaram-nos a um novo padrão de relacionamento com a organização.

Dentre os novos contratos firmados, somente a prisioneira colaborativa não dispôs-se a retribuir com contribuição. Até mesmo sua permanência representa mais uma necessidade do que uma oferta em prol de algum benefício. É, na verdade, a alternativa encontrada para a redução de danos. É o que viabiliza a continuidade do manejo das suas expectativas, já que submerge-se em instabilidade emocional e imobiliza-se por dificuldade de agir e de tomar decisões. A organização, no caso, permite que se acomode e recebe em troca a sua permanência desacompanhada de contribuição.

De todos, também, somente a cidadã livre retribui, de fato, com contribuição ativa. O vínculo construído no atendimento ao contrato psicológico firmado em sua entrada estimula-a a buscar melhorias em seu desempenho e no processo de trabalho. A maior parte dos eventos atendeu às suas expectativas. Mesmo aqueles que representaram uma ameaça inicial, foram manejados com adaptação e reverteram-se em ganhos para a profissional e para a organização. A trabalhadora, desde o início, conhecia o limite da organização na possibilidade de atender às suas expectativas. Portanto, não se trata de frustração de expectativas, mas de um atendimento limitado e explícito desde o seu ingresso. Ao alcançar esse limite, avalia suas alternativas e toma sua decisão. Ao contrário da prisioneira, sua saída é acompanhada de contribuição, comportamento que, segundo descreve, perdurará mesmo após a saída.

A transeunte ingressou na organização com baixas expectativas e começou a elaborá-las depois de conhecer o contexto. Portanto, seu contrato psicológico é mais frágil e tardio. Seu principal interesse é ter oportunidades de crescimento em vista do término do seu curso universitário. Os eventos relatados, embora tenham gerado conflitos e sentimentos negativos, atenderam às suas expectativas e, por isso, a trabalhadora mostrou-se disposta a contribuir. A contribuição, contudo, foi parcial, em virtude de suas características pessoais e da dificuldade de entender as necessidades da organização. Considerando o pouco tempo de empresa, mantém o seu contrato psicológico inicial e permanece na organização enquanto aguarda o atendimento de suas expectativas.



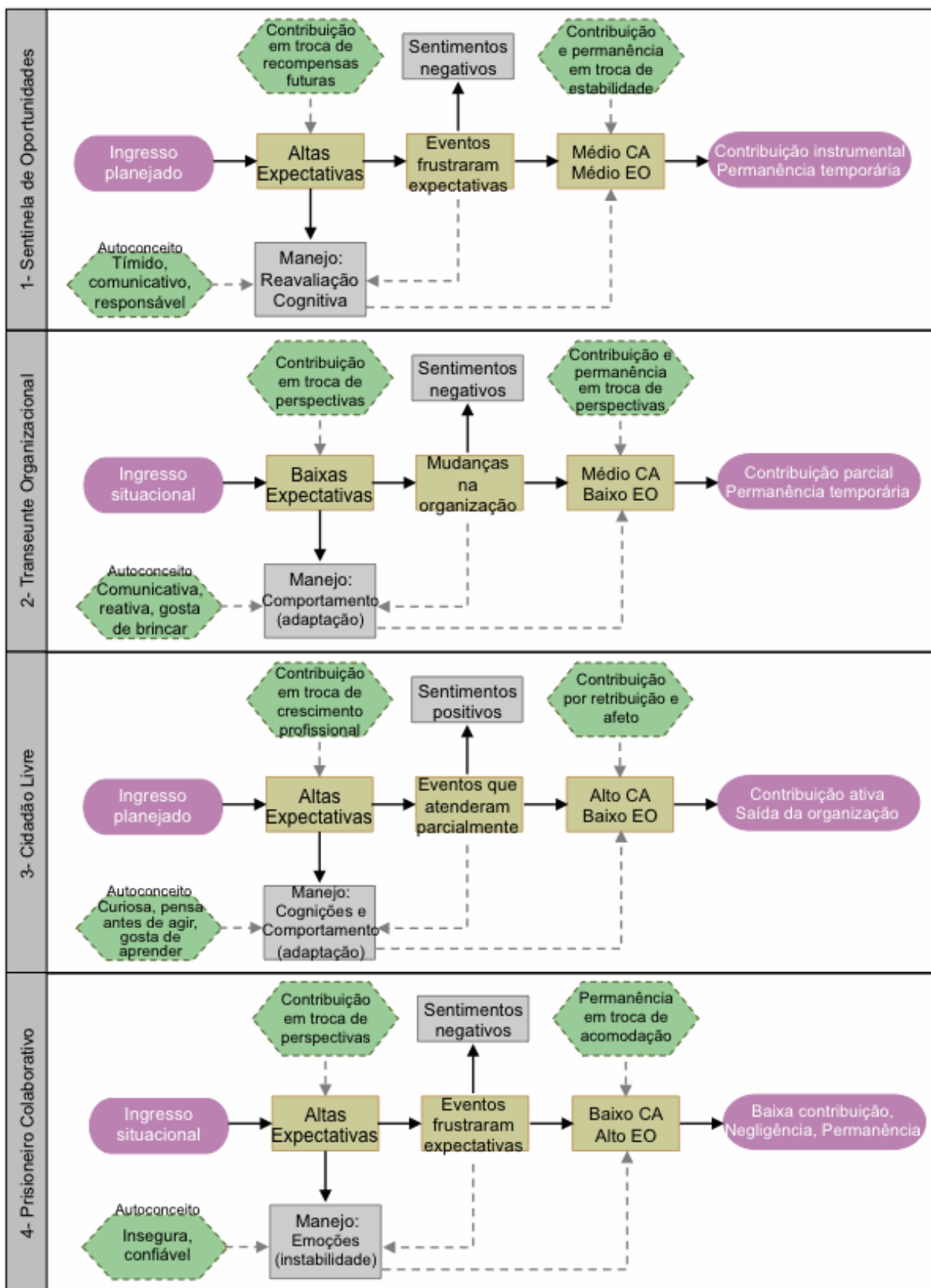


Figura 4.8 – Modelo teórico aplicado por caso

O sentinela de oportunidades, por fim, ingressou com claros objetivos, que guiaram seu envolvimento desde o processo seletivo, quando obteve indícios de que poderia alcançar

metas pessoais prévias se entrasse na organização. Por ter um planejamento de longo prazo, mantém seu vínculo e o comportamento de contribuição em coerência com o contrato psicológico firmado no início, esperando alcançar uma posição de *status* profissional e recompensas financeiras após determinado período. A quebra do contrato pela organização ativa o manejo de suas expectativas, pautado em reavaliação cognitiva: o profissional avalia suas opções e permanece contribuindo em vistas a garantir sua estabilidade, ainda que não no *status* esperado. Sua contribuição, portanto, é instrumental: contribuirá enquanto avaliar que é o comportamento necessário para a garantia de seus interesses pessoais.

#### **4.5. Considerações Finais**

O presente estudo buscou trazer uma abordagem metodológica diferente da usual na agenda de pesquisa sobre vínculos com a organização. Seu objetivo foi tratar o fenômeno a partir de uma lógica compreensiva, que fez uso da análise da narrativa da trajetória pessoal na organização de quatro trabalhadores previamente classificados em distintos padrões de vínculo. Procurou-se inferir, a partir da narrativa de cada um dos quatro entrevistados, insumos para formular um modelo compreensivo da dinâmica da construção e desenvolvimento do vínculo com a organização.

O percurso de análise seguiu alguns passos. O primeiro deles foi estudar cada uma das narrativas em profundidade, para então construir esquemas representativos das sínteses de cada uma das trajetórias. O segundo passo foi fazer uma comparação dos casos a partir desses esquemas, o que possibilitou dar um salto interpretativo maior a respeito dos fatores envolvidos na construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização. O terceiro passo foi construir um modelo teórico que permitisse compreender o encadeamento entre os conceitos implicados na construção e desenvolvimento dos vínculos. Novas perspectivas de pesquisa de estudo do fenômeno poderão ser exploradas futuramente.

A análise dos casos à luz do modelo teórico formulado permitiu entender como as características pessoais e organizacionais, as expectativas, os contratos psicológicos e a vivência de acontecimentos específicos se ligam em uma teia de relações que levam à construção e reavaliação contínua dos vínculos com a organização. O presente estudo agregou às pesquisas anteriores sobre antecedentes e consequentes informações acerca do modo como essas variáveis participam da dinâmica dos vínculos.

O destaque à formação de cognições e sentimentos permitiu compreender como esses processos psicológicos são gerados no contexto de trabalho e como repercutem no efeito que

as práticas de gestão e os eventos organizacionais possuem sobre os vínculos. Esses resultados constituem um importante avanço também no entendimento de como as mesmas situações, regras e políticas gerenciais refletem no modo como os empregados reavaliam os seus laços com a organização.

Os resultados possibilitaram, ainda, entender a amplitude de comportamentos que, mediados pelos padrões de vínculo, associam-se às experiências de vida e de trabalho do indivíduo. Se a díade *permanência x saída* apresenta duas únicas alternativas após as reavaliações do contrato psicológico e dos vínculos, a díade *contribuição x negligência* abre um leque de possibilidades, que não se restringem aos polos de contribuição ativa e negligência. Diferentes padrões de vínculo podem desencadear comportamentos de contribuir com a organização, ainda que a natureza e o objetivo desses comportamentos variem.

Uma das contribuições do modelo conceitual elaborado com base na análise das narrativas dos trabalhadores foi a de incluir variáveis que podem ajudar na compreensão da construção dos padrões de vínculos. Contratos psicológicos e traços pessoais, não inicialmente previstos como variáveis a serem analisadas neste estudo, exercem um papel importante na explicação dos vínculos com a organização. Os contratos psicológicos podem ajudar a compreender as relações entre a intensidade das expectativas de trocas com a organização - o que se espera da organização e o que ela pode esperar do trabalhador - e o processo de avaliação cognitiva e emocional do vínculo com a organização. No caso de percepções de violação de contrato o trabalhador pode reagir de quatro maneiras: intenção de saída da organização (não acredita que a relação com a organização trará benefícios mútuos), fazer reclamações (para reparar a violação), perder a lealdade, e se tornar negligente (Turnley e Feldman, 1999).

Os traços pessoais podem ajudar a compreender de que modo as diferenças individuais interferem no manejo das percepções do estado atual de contrato psicológico (por exemplo, de violação ou também excedência - fazer além do que se esperava) com repercussões na reavaliação do vínculo com o organização.

De fato, a extensão e a implicação desses resultados precisam ser mais bem investigadas em estudos futuros, mas desde já colocam em questão a importância de compreender quais os padrões de vínculo mais desejáveis para as organizações e para os trabalhadores. Antes disso, é preciso avaliar se, de fato, as inúmeras possibilidades de padrões de vínculo podem ser graduadas como mais ou menos positivas.

Algumas limitações presentes neste estudo tornam recomendável cautela na avaliação dos resultados aqui discutidos. No caso das narrativas, são inevitáveis as racionalizações

retrospectivas, ou reformulações cognitivas de eventos passados com base nas avaliações e emoções ligadas aos eventos presentes. Dito de outra forma, não foi possível mensurar, neste estudo, em que medida os relatos dos trabalhadores foram impactados pela avaliação (cognitiva e emocional) atual do estágio de desenvolvimento dos seus vínculos.

Uma segunda limitação decorre do fato de os quatro entrevistados terem sido escolhidos com base em uma análise de agrupamentos realizada em estudo prévio sobre os padrões de comprometimento e entrenchamento. Destarte, vale a recomendação já proferida no Artigo 3, de replicar o estudo em outras amostras e, assim, analisar casos representativos de outros padrões que porventura venham a ser encontrados.

Para investigações futuras de padrões de vínculos, recomenda-se ainda que sejam incluídos, além do comprometimento e entrenchamento organizacionais, medidas desses vínculos com foco na carreira. Os resultados indicaram que o planejamento de carreira assume um papel importante na construção do vínculo, desde o ingresso do trabalhador na organização. Sendo assim, a identificação dos padrões de vínculo com a organização e com a carreira, bem como a compreensão da dinâmica de construção e desenvolvimento desses vínculos em conjunto, permitirá uma maior aproximação da complexidade originada dos múltiplos vínculos que os profissionais estabelecem simultaneamente com diversos focos em seu contexto de trabalho.

Com o intuito de investigar a dinâmica dos vínculos com a organização, outros delineamentos metodológicos devem ser aplicados, a exemplo dos estudos longitudinais e trans-sequenciais. Além disso, recomenda-se a triangulação dos dados de origem quantitativa e qualitativa para uma maior compreensão dos fenômenos.

Ainda que seja necessário um maior amadurecimento dos resultados encontrados, o estudo sinaliza a importância da diversidade metodológica nas pesquisas sobre comprometimento e entrenchamento organizacionais. A combinação de métodos poderá contribuir tanto para o aperfeiçoamento de modelos teóricos explicativos quanto para o gerenciamento dos vínculos, ao oferecer insumos para que as organizações planejem ações de desenvolvimento dos vínculos do trabalhador.

# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa buscou percorrer um caminho metodológico que possibilitasse uma maior delimitação entre os vínculos do indivíduo com a organização. Sua hipótese central foi que a base de continuação é, na verdade, parte do entrincheiramento organizacional, que é um vínculo de natureza distinta do comprometimento.

Nesta tese, foi dada continuidade aos estudos já iniciados em prol de uma maior delimitação desses vínculos. Após a revisão e refinamento das escalas utilizadas para sua mensuração, foram testadas e comparadas suas redes nomológicas. Em seguida, foram investigados grupos com níveis distintos desses vínculos e analisados casos representativos de cada um desses padrões.

Antes de tecer as últimas considerações, cabe integrar os resultados encontrados nesses diferentes estudos desenvolvidos. Em seguida, é realizada uma reflexão sobre as principais contribuições e limitações do estudo, que servem como ponto de partida para a proposição de uma agenda de pesquisa que dê continuidade às investigações aqui iniciadas.

## **I- INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS**

Ao término deste trabalho, é conveniente refletir sobre os principais resultados encontrados nos quatro artigos que o compõem, colocando lado a lado as evidências empíricas que confirmam e respaldam as hipóteses que o guiaram. Mais do que confirmar as hipóteses, as investigações conduzidas possibilitaram responder ou suscitar questões não necessariamente elaboradas desde o início. Algumas delas constituem avanços de reflexão não previstos anteriormente, mas que trazem para a agenda de pesquisa sobre vínculos novas perspectivas de análise. A seguir, são apresentadas as principais questões e, brevemente, são discutidos os resultados que atendem como respostas ou como novas ponderações para o amadurecimento das pesquisas na área.

### **1) A validade convergente entre o entrincheiramento organizacional e a base de continuação.**

Essa foi a hipótese básica e essencial para a concepção de todo o delineamento metodológico deste estudo, que buscou testar a sobreposição entre esses vínculos a partir da avaliação de modelos estruturais. No Artigo 1, o teste das relações entre os três vínculos, considerados separadamente até então, resultou em altas correlações significativas entre o entrincheiramento e a base de continuação, indicando sobreposição. No Artigo 2, o teste das redes nomológicas do entrincheiramento e do comprometimento de continuação revelou o

mesmo padrão de relação entre esses vínculos e variáveis antecedentes e consequentes, o que representa forte evidência de validade convergente. Os resultados do Artigo 1 revelaram, também, haver uma relação mais forte entre o comprometimento de continuação e a dimensão arranjos burocráticos impessoais do entrincheiramento, certamente porque essa é a base que mais representa os sacrifícios pessoais ao deixar a organização. Assim, é possível concluir que o entrincheiramento não apenas representa o mesmo fenômeno até então contemplado pela base de continuação, como traz complementarmente elementos que não eram antes abrangidos. O conceito de entrincheiramento, portanto, alcança uma maior sofisticação e complexidade do fenômeno até então tratado como base de continuação. Conseqüentemente, os resultados encontrados apontam para relações discretamente mais fortes com as variáveis investigadas, em comparação ao comprometimento de continuação (Artigo 2).

## **2) A validade discriminante entre o entrincheiramento e o comprometimento afetivo**

As diferenças identificadas nas redes nomológicas do entrincheiramento e do comprometimento afetivo (Artigo 2) adicionam, às reflexões teóricas, evidências empíricas de que são vínculos distintos. No Artigo 3, foram extraídas funções válidas para a discriminação dos padrões identificados, separando os grupos entre mais ou menos comprometidos e mais ou menos entrincheirados. As diferentes trajetórias analisadas no Artigo 4, que levaram também a padrões de vínculos diferentes, agregam aos resultados anteriores a constatação de que há um tipo de vínculo mais afetivo e outro mais instrumental.

Pontualmente, embora as intenções de permanência não tenham discriminado bem os grupos, as histórias dos participantes indicam uma tendência à dissonância: trabalhadores comprometidos desejam permanecer e trabalhadores entrincheirados desejam sair. Porém, a maior empregabilidade e a melhor avaliação do perfil profissional associadas ao trabalhador comprometido colocam-no defronte a situações de emprego que podem ser mais favoráveis em termos de carreira e resultados materiais. Por outro lado, a menor empregabilidade do trabalhador entrincheirado e o perfil percebido como desfavorável restringem suas possibilidades de atender ao desejo de sair. Essa análise contribui também para a compreensão das diferenças entre o trabalhador entrincheirado e o trabalhador comprometido, sendo relevante para essa distinção a qualidade da permanência e da saída da organização em cada caso.

A relação positiva entre ambos, verificada no Artigo 1 e no Artigo 2, indica também que, embora sejam vínculos distintos, o entrincheiramento e o comprometimento podem

acontecer simultaneamente. Os resultados confirmam, portanto, o modelo teórico do entrincheiramento organizacional proposto por Rodrigues & Bastos (2011).

### **3) O papel da dimensão limitação de alternativas na medida de entrincheiramento organizacional**

O Artigo 1 apresentou resultados que responderam à questão da pertinência da noção de alternativas limitadas no conceito de comprometimento, já que esse fator vem sendo considerado parte integrante da base de continuação. A relação nula encontrada entre a base afetiva e LA evidenciou que essa dimensão não faz parte do comprometimento. Por outro lado, assume um papel congruente no conceito de entrincheiramento, pois compõe o ciclo que leva ao aprisionamento e apresenta relações positivas com os fatores APS e ABI (Artigo 1). Ainda assim, o conteúdo dessa dimensão, na escala de entrincheiramento organizacional, refere-se somente à percepção de limitações extrínsecas, localizadas no mercado de trabalho. O modelo teórico do entrincheiramento prevê que as bases APS e ABI conduzam o trabalhador à avaliação de que há limitações geradas intrinsecamente. As análises dos casos apresentados no Artigo 4 indicaram que, em suas narrativas, os participantes ora destacaram limitações percebidas no mercado de trabalho (que nem sempre oferece oportunidades que recompensem imediatamente as perdas ao sair da organização), ora descreveram limitações de origem intrínseca, devido a características pessoais ou especificidades do perfil profissional. É possível que a ausência de itens que representem esse conteúdo nas dimensões APS e ABI tenha resultado em correlações mais fortes entre essas bases, quando comparadas às correlações que estabelecem com a base LA. Assim, esses resultados sugerem a importância de reavaliar a presença da noção de alternativas limitadas na escala de entrincheiramento organizacional e, talvez, a necessidade de formular novos itens que preencham o espaço de conteúdos ainda não contemplados.

### **4) A medida do processo *versus* do estado de entrincheiramento**

Apesar da constatação de que a noção de alternativas limitadas faz parte do processo de entrincheiramento, a forte relação com a percepção de empregabilidade, verificada no Artigo 2, é uma decorrência da aproximação semântica entre os conceitos e entre as operacionalizações do LA e da percepção de empregabilidade. LA aproxima-se semanticamente da subdimensão valorização do perfil profissional, com itens que compõem uma medida negativa desse fator de empregabilidade. Desses resultados, advém a reflexão de que a medida de entrincheiramento organizacional, de fato, mensura variáveis que



processualmente constroem o vínculo. Por isso, é justificável a pertinência da dimensão LA, mesmo como uma medida negativa da empregabilidade, já que é um aspecto relevante para o processo de formação do entrincheiramento.

Os casos de trabalhadores com maior entrincheiramento corroboram a adequação dessas dimensões na dinâmica de construção e desenvolvimento do vínculo. Eles sinalizam, ao descrever a progressão do vínculo estabelecido com suas organizações, a importância dos arranjos burocráticos, das adaptações e das limitações percebidas (Artigo 4). Por outro lado, uma maior compreensão do estado de entrincheiramento, provida pela análise desses casos, indica a possibilidade de elaborar uma medida desse estado, além da medida do processo que já foi validada por Rodrigues e Bastos (no prelo).

### **5) A natureza não somente instrumental do entrincheiramento com a organização**

A forte relação entre a dimensão APS e o comprometimento afetivo (Artigo 1) coloca em questão a natureza puramente instrumental do entrincheiramento. Certamente, ao adaptar-se à posição social, o trabalhador pode avaliar que aquela situação é favorável diante das alternativas disponíveis e, cognitivamente, ativar o processo de entrincheiramento. Por outro lado, a adaptação pode levar a uma maior identificação com as suas atividades, com a sua equipe e, assim, com a sua organização. Seus estados emocionais e afetos poderão ativar o processo que, em conjunto com outros fatores, levará ao entrincheiramento. Nesse caso, o entrincheiramento poderá se desenvolver paralelamente ou conseqüentemente a um vínculo afetivo, representado pelo comprometimento organizacional. Essas duas possibilidades foram abordadas no Artigo 4, que concluiu haver três formatos de manejo das expectativas pelo trabalhador (cognitivo, emocional ou comportamental).

Ainda que os resultados empíricos e o modelo teórico apontem para a natureza instrumental do entrincheiramento, admitir uma única origem para esse vínculo seria simplificar o fenômeno. Retoma-se, assim, o argumento de Mowday et al. (1982) de que o entrincheiramento pode ser a etapa final do vínculo de comprometimento. Os resultados encontrados no Artigo 2 indicam que, embora as práticas de gestão tenham relações mais fortes com o comprometimento afetivo, elas também se associam positivamente ao entrincheiramento. Isso significa que, mesmo distintos, esses vínculos não são excludentes e podem desenvolver-se concomitantemente.

Tal constatação deve servir de base para novas reflexões a respeito da dinâmica de construção do comprometimento e do entrincheiramento. Existem fatores que impactam positivamente nos dois vínculos (ex.: práticas de desenvolvimento levam ao

comprometimento devido à valorização percebida, mas podem gerar também o entrincheiramento por levarem a uma maior adaptação do indivíduo às suas condições de trabalho). No que tange à gestão dos vínculos, é importante que essas práticas levem também ao aumento da empregabilidade do trabalhador, para que seja fortalecido o vínculo de comprometimento.

É importante ressaltar, ainda, que o fato de ter uma origem afetiva não nega também a natureza instrumental do entrincheiramento. Ainda que possa ser construído com o comprometimento, por ser um processo que pode nascer também do estabelecimento de relações sociais e da identificação, o ponto de divergência ocorre quando a dissolução dessas relações é percebida como uma perda, e a permanência passa a ser útil por mantê-las. Nesse caso, o vínculo afetivo poderá estar acompanhado do vínculo instrumental.

#### **6) O poder explicativo dos vínculos em relação a variáveis antecedentes e consequentes**

Ao serem confrontados os modelos de antecedentes e consequentes dos vínculos no Artigo 2, os resultados indicaram que, em comparação ao entrincheiramento, o comprometimento explica melhor as intenções comportamentais investigadas. Por outro lado, foi possível notar, no Artigo 3, que a combinação dos vínculos ampliou o poder de realizar predições mais apropriadas. Se um único vínculo não foi capaz de prever ou de ser previsto por determinada variável, ao compor um padrão, seu poder explicativo foi ampliado.

Esses resultados confirmam as discussões teóricas a respeito das novas configurações de vínculo, que ampliam a complexidade do fenômeno e aproximam-no das relações estabelecidas no contexto organizacional, já que na realidade não ocorrem de forma isolada.

#### **7) Os vínculos mais desejáveis para a organização e para os trabalhadores**

Os resultados encontrados no Artigo 4 e no Artigo 2 indicam que o comprometimento afetivo está associado a sentimentos positivos e a comportamentos esperados pela organização. O entrincheiramento, por sua vez, leva a um maior número de sentimentos negativos e apresenta relações negativas ou não significativas com intenções comportamentais desejáveis pela organização.

Essas constatações conduzem, em primeiro plano, à conclusão de que os vínculos não são fenômenos construídos somente a partir das cognições do trabalhador, mas também com base em suas emoções. Em segundo plano, colocam em questão que tipo de vínculo deve ser o mais desejável pela organização e pelo trabalhador. Neste ponto da compreensão dos

resultados, é possível dizer que, isoladamente, o vínculo de comprometimento leva a um maior bem estar do trabalhador e a resultados mais favoráveis para a organização. Por outro lado, considerando que os vínculos não se estabelecem isoladamente, e que seu poder explicativo é ampliado quando considerados em conjunto (Artigo 3), são necessários avanços na compreensão dos padrões para uma análise de quais sejam os mais apropriados.

### **8) A compreensão da dinâmica de construção e desenvolvimento dos vínculos**

Os resultados do Artigo 3 evidenciaram que os vínculos não se estabelecem isoladamente e que ampliam seu poder explicativo quando avaliados em conjunto. Complementarmente, as análises qualitativas do Artigo 4 permitiram concluir que os padrões identificados não são estáticos. A partir de uma abordagem de desenvolvimento dos vínculos, é possível afirmar que esses padrões podem mudar em termos de intensidade e de qualidade dos vínculos, gerando novas configurações em consequência dos eventos vivenciados pelo trabalhador. As respostas dos indivíduos a esses eventos são atravessadas por suas expectativas, pelos contratos psicológicos construídos e por suas características pessoais. Desse processo, fazem parte também os acontecimentos da sua vida pessoal, que inevitavelmente interferem nas suas expectativas e nos contratos psicológicos estabelecidos com a organização. Avançar na compreensão dessa dinâmica é fundamental para o amadurecimento dos conceitos, para a complexidade do seu quadro teórico e para a sua aplicabilidade.

## **II- LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO: REFLEXÕES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA DE PESQUISA**

Os artigos desenvolvidos e apresentados nesta tese fornecem contribuições relevantes para o campo de estudos sobre vínculos. Em especial, cumprem um importante papel na agenda de pesquisa do grupo “Indivíduo, Organizações e Trabalho”, que tem se ocupado da delimitação conceitual e empírica dos vínculos com a organização. A seguir, são brevemente discutidos as principais contribuições e limitações deste trabalho, como pontos de partida para a sugestão de estudos futuros.

### **1) Estratégias metodológicas que possibilitem a investigação das dinâmicas dos vínculos**

A interligação entre as metodologias e os objetivos dos estudos propostos possibilitou um caminho coerente e complementar das análises. A triangulação dos dados e a diversidade de técnicas utilizadas promoveram maiores alcance e validade dos resultados encontrados. A tese apresentou, também, uma alternativa metodológica para as pesquisas sobre vínculos, que em geral seguem a tradição de estudos quantitativos e inferenciais.

O uso da análise de narrativas possibilitou a investigação da dinâmica de construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização. Essa ainda é uma lacuna dos estudos da área que, em geral, voltam a atenção para a relação entre variáveis e pouco investigam os processos dos vínculos.

O fato de ser este um estudo de corte transversal, contudo, confere uma limitação para os resultados, por não permitir uma maior compreensão da direção causal das relações. Em vista desses aspectos:

- É importante que outras pesquisas sejam conduzidas com aplicação de metodologias processuais, como estudos longitudinais e trans-sequenciais, além da alternativa da pesquisa narrativa apresentada nesta tese;

- Ao investigar o desenvolvimento dos vínculos, é importante que os pesquisadores considerem também o estágio de vida do indivíduo, de modo a aproximarem-se da complexa teia de relações que, dentro ou fora do contexto organizacional, impactam nos vínculos estabelecidos pelos trabalhadores.

- No caso do entrincheiramento organizacional, estudos devem voltar a atenção para entender e comparar as diversas origens de formação desse vínculo, que podem incluir cálculos instrumentais ou afetos com o trabalho, com a equipe ou com a organização. Tais investigações devem incluir a preocupação de entender também o estágio de vida e carreira do trabalhador, bem como o contexto social em que se insere.

- Dessa forma, sugere-se ainda confrontar o conceito de entrincheiramento organizacional com o construto *job embeddedness* que, embora não tenha sido abordado na presente tese, envolve o processo de imersão no trabalho devido às redes sociais formadas pelo indivíduo dentro e fora da organização (Mitchell, 2001). É possível que essa seja um terceiro motivo para a permanência do trabalhador na organização, além da permanência por vontade e por necessidade abordadas pelo comprometimento e pelo entrincheiramento, respectivamente.

## **2) Necessidade de aumentar a validade e a precisão dos construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais**

Os estudos apresentados nesta tese forneceram novas evidências de convergência entre o entrincheiramento e a base de continuação, favorecendo uma maior precisão do comprometimento organizacional. Os resultados deram suporte também para a defesa de que os vínculos com a organização não são puramente cognitivos, mas envolvem ciclicamente as emoções que se distinguem a depender da sua natureza. Ainda assim, prevalecem os estudos pautados em uma abordagem cognitivista.

No que se refere à validade do entrincheiramento organizacional, as reflexões originadas deste estudo indicam que nem a medida do comprometimento de continuação nem a medida validada para a mensuração do entrincheiramento organizacional contemplam hoje toda a amplitude conceitual desse vínculo. Portanto, são sugestões para estudos futuros:

- Realizar investigações que busquem compreender as emoções envolvidas no processo de construção e desenvolvimento dos vínculos;
- Elaborar e validar para a escala de entrincheiramento alguns itens que avaliem a percepção de limitação intrínseca gerada pelas dimensões APS e ABI;
- Construir e validar uma escala que avalie o estado ou o sentimento de estar entrincheirado, uma vez que a medida atual avalia o processo de entrincheiramento.

## **3) A relevância de estudos que avaliem perfis distintos de vínculos com a organização, analisando suas relações com diferentes variáveis;**

O presente estudo avançou na aproximação da complexidade de vínculos existentes entre o indivíduo e a organização, mas não abarcou outros vínculos e focos que agregariam maior densidade aos padrões identificados. A relevância de investigações que profiram uma maior articulação entre os diversos vínculos coloca como sugestões de pesquisa:

- Buscar identificar padrões que combinem, além do comprometimento e do entrincheiramento, também o consentimento organizacional (Silva & Bastos, 2010). Essa agenda é motivada pelas questões levantadas a respeito do padrão de vínculos do prisioneiro colaborativo, uma vez que os resultados encontrados indicam a possibilidade de, nesse grupo, o consentimento estar sendo confundido com o comprometimento organizacional;
- Investigar padrões que envolvam, além das diferentes naturezas dos vínculos, também outros focos, a exemplo de carreira. Essa sugestão é pautada especialmente na constatação de que as relações que o indivíduo estabelece com outras instâncias de sua vida refletem na construção e desenvolvimento dos seus vínculos com a organização;

- Os padrões aqui identificados precisam ser testados em contextos de trabalho diferentes. Em especial, a baixa representação do serviço público na amostra investigada pode ter afetado no número ou até mesmo nas características dos *clusters* estudados.

#### **4) A amplitude da amostra e das variáveis investigadas para o estudo dos modelos de antecedentes e consequentes**

Os modelos testados no presente estudo fornecem novas informações para a composição teórica e empírica de antecedentes e consequentes dos vínculos com a organização. Ainda assim, o número limitado de variáveis investigadas abre espaço para outros estudos que complementem esses modelos.

A amostra alcançada no presente estudo atendeu aos requisitos de tamanho para as análises realizadas, com pequenos desvios de normalidade que foram resolvidos por meio das técnicas escolhidas para as análises. Apesar disso, o menor número de profissionais com maior tempo de empresa, ou localizados no setor público, certamente reduziu a variabilidade da amostra. Assim, devem ser considerados no planejamento de pesquisas futuras:

- O estudo em profundidade do serviço público, empregador de uma extensa força de trabalho, que possui características possivelmente precursoras de maiores arranjos burocráticos impessoais;

- A expansão, nas amostras coletadas, dos números de casos com maior tempo de serviço, a fim de ampliar sua variabilidade;

- A necessidade, ainda, de investigar um conjunto de variáveis antecedentes e consequentes, especialmente em relação ao entrincheiramento organizacional, cujos estudos ainda são iniciais. Alguns exemplos são variáveis ligadas a experiências do trabalho (autonomia e desafio no trabalho, suporte organizacional, características de liderança, percepção de justiça e de reciprocidade), variáveis de custos acumulados (salário, investimentos realizados, transferibilidade das competências), variáveis de bem-estar (estresse, conflito trabalho-família), comportamentos de afastamento (rotatividade, ausência voluntária) e comportamentos produtivos (desempenho, cidadania organizacional).

#### **5) A necessidade de tornar o conceito de comprometimento mais acessível ao contexto organizacional, possibilitando sua aplicabilidade e associação com práticas de gestão das organizações**

O presente estudo favoreceu a discriminação e a delimitação do entrincheiramento e do comprometimento, etapa fundamental para viabilizar a aplicação dos conceitos nas

organizações. Em especial, o estudo sobre a construção e o desenvolvimento dos padrões de vínculos possibilitou um maior entendimento dos papéis dos fatores contextuais e dos contratos psicológicos construídos entre indivíduo e organização. Diante do fato de que poucas pesquisas promovem esse tipo de análise, sugere-se:

- Realizar investigações centradas no processo de desenvolvimento do vínculo, buscando compreender como as práticas de gestão, características organizacionais e pessoais, bem como variáveis interpessoais, contribuem para a formação ou mudança do padrão de vínculo apresentado pelo trabalhador. Essa recomendação acompanha os estudos das dinâmicas de comprometimento e entrenchamento.

A diversidade metodológica promovida por este estudo conduziu a um conjunto de resultados que, reunidos, evidenciam a delimitação entre os vínculos de entrenchamento e comprometimento e abrem perspectivas de avanços para o seu desenvolvimento teórico e para a sua aplicação no contexto de trabalho.

# REFERÊNCIAS E ANEXOS



## I- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G.; Medeiros, C. A. F.; Marques, G. M.; Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)*, 11, 1.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amaral, N. (2008). *Comprometimento Organizacional e Bem-Estar Subjetivo: um estudo com professores universitários*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Andolsek, D. M. & Stebe, J. (2004). Multinational Perspectives on Work Values and Commitment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 181-209.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968
- Bandeira, M. L.; Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Barros, A. R. O. (2007). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Bastos, A. V. B. (2006). *Comprometimento, Consentimento ou Entrincheiramento? Analisando questões conceituais e a dinâmica do vínculo entre trabalhador e organização. Projeto de pesquisa submetido ao CNPQ*. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- \_\_\_\_\_ (1998). *Comprometimento no trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa deste domínio [CD]*. In *Anais, 22. Encontro da ANPAD*, 1998, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.
- \_\_\_\_\_ (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B., & Grangeiro, R. R. (2008). Modelos de gestão de pessoas agency-community. In: Siqueira, Mirlene Maria Matias. (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: ARTMED/BOOKMAN.
- Bastos, A. V. B. & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 31-41.

- Bastos, A. V. B. & Costa, F. M. (2000). Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa [CD]. In *Anais, 24. Encontro da ANPAD*, 2000, Florianópolis, SC. 1 CD.
- Bastos, A. V. B., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 13(3), 299-307.
- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., & Menezes, I. G.. (2011). Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: Zanelli, J. C., Silva, N., & Tolfo, S. R. (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp.145-160). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., Pinho, A. P. M.. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. No prelo. Capítulo do Livro “As pessoas, o trabalho e as organizações: intervenções a partir da Psicologia”. (Lívia de Oliveira Borges e Luciana Mourão (orgs)).
- Bauer, W. M. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. Em M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático* (pp. 189-217, A. P. Guareschi, Trad). Petrópolis: Vozes
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Beck, K. & Wilson, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 257-278.
- Bedeian, A. G. (2002). Issues in the dimensional structure of career entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 247-250.
- Belghiti-Mahut, S. & Briole, A. (2004). L’implication organisationnelle et les femmes cadres: une interrogation autour de la validation de l’échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 145-164.
- Bentein, K., Vandenberghe, C. & Dulac, T. (2004) Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 69-79
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663.
- Blau, G. & Holladay, E. B. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 691-704.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- \_\_\_\_\_ (2009). Can a four-dimensional model of occupational commitment help to explain intent to leave one’s occupation? *Career Development International*, 14(2), 116-132.
- \_\_\_\_\_ (2001a). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.

- \_\_\_\_\_ (2001b). Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85-93
- \_\_\_\_\_ (2000). Job, Organizational, and Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 330-345.
- Borges, L. O., Souza, A. M., Vilela, E. C. & Silva, S. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE-eletrônica*, 3(1), 2-24.
- Borsboom, D., Mellenbergh, G. J., & Heerden, J. (2004). *The concept of validity. Psychological Review* , 111(4), 1061–1071.
- Bozeman, D. P. & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire - Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1) 161-173.
- Brooks, G. R. & Wallace, J. P. (2006). A discursive examination of the nature, determinants and impact of organisational commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 222-239.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-151.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carmeli, A. & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63-86.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289-309.
- Carson, K. D. & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Carson, K. D. & Carson, P. P. (1998). Career Commitment, Competencies, and Citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6(2), 195-208.
- Carson, K. D. & Carson, P.P (1997). Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? *The Academy of Management Executive*, 11(1), 62-75.
- Carson, K. D. & Carson, P.P. (2002). Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3/4), 359-381.
- Carson, K. D.; Carson, P.P & Bedeian, A. G. (1995). Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Carson, P. P., Carson, K. D., Birkenmeier, B., Toma, A. G. (2006). Looking for Loyalty in All the Wrong Places: A Study of Union and Organization Commitments. *Public Personnel Management*, 35(2), 137-151.
- Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21, 84-98.
- Chang, H. T. Chi, N. W. & Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational

- turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.
- Chen, J. & Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42, 503-512.
- Cheng, Y. & Margaret, S. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-489.
- Cheng, Y. & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-589.
- Cohen, A. & Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 329-351.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Costa, F. M. (2005). *Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Cruz, M. M. (2002). Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma Empresa do Setor de Construção Civil [CD]. In *Anais*, 26. Encontro da ANPAD, 2002, Salvador, BA. 1 CD.
- Culpepper, R. (2000). A Test of Revised Scales for the Meyer and Allen (1991) Three-Component Commitment Construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 604-616.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2004). A ligação pessoa-organização. In: *Manual de Comportamento Organizacional*, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrated definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 378.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 269-322). New York: McGraw-Hill
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for windows*. Sage Publications, New Delhi.
- Filenga, D. (2003). O Impacto de Percepções de Justiça em três Bases de Comprometimento Organizacional. [CD]. In *Anais*, 27. Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia, SP. 1 CD.

- Fiorito, J.; Bozeman, D. P.; Young, A.; Meurs, J. A. Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19(2); ABI/INFORM Global. p. 186, 2007.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flick, U. (2008). *Qualidade na pesquisa qualitativa* (pp.78-99). Porto Alegre: Artmed.
- Florence Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123–138.
- Fonseca, C. A. M. & Bastos, A. V. B. (2002). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho [CD]. In *Anais, 26. Encontro da ANPAD, 2002*, Salvador, BA. 1 CD.
- Freund, A. & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 708-725.
- Gellatly, I. R.; Meyer, J. P. & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Goodwin, L. D., & Leech, N. L. (2006). Understanding Correlation: Factors That Affect the Size of *r*. *The Journal of Experimental Education*, 74(3), 251–266.
- Goulet, L. R. & Singh, P. (2002). Career Commitment: A Reexamination and an Extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91.
- Griffin, M. L. & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33, 611-625.
- Hackett, R. D.; Lapierre, L. M. & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. Bookman: Porto Alegre.
- Hemphill, J. F. (2003). Interpreting the magnitudes of correlation coefficients. *American Psychologist*, 58(1), 78-80.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 135-150.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319–337.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517
- Kelly, E. L. (1954). Theory and techniques of assessment. *Annu. Rev. Psychol.*, (5), 281-310.

- Kidd, J. M., & Green, F. (2006). The careers of research scientists: predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. *Personel Review*, 35, 3, 229-251.
- Klein, H. J., Molloy, J.C., & Cooper, J.C. (2009). *Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments*. In: Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. New York: Routledge Academic.
- Ko, J. W., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K. & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65, 332-349."
- Kopinak, J.K. (1999). The use of triangulation in study of refugee well-being. *Quality & Quantity*, 33, 169-183.
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: Pasquali, L. (org). *Análise fatorial para pesquisadores*. (PP. 163-184). Brasília: LabPam.
- Lauer-Leite, I. D. (2006). Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. *Psicologia para América Latina*, no.5, p.0-0. ISSN 1870-350X.
- Lee, J. & Corbett, J. M. (2006). The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 3, 176-199
- Louche, C. & Lanneau, C. (2004). Effects in the long term of commitment in an industrial organization. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 189-203.
- Magalhães, M. O. (2008a). Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. [CD]. In Anais, 3. Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2008, Florianópolis. 1 CD.
- \_\_\_\_\_ (2008b). Propriedades psicométricas da versão brasileira da Escala de Enrincheiramento na Carreira. *Psico-USF*, 13(1), 13-19.
- \_\_\_\_\_ (2005). Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- Magalhães, M. O., & Gomes, W. B. (2005). Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 6(2), 71-80.
- \_\_\_\_\_ (2007). Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. *Psicologia em Estudo*, 12(1), 95-103.
- Maier, G. & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 5, 1034-1042.
- Martins, A. M. S. (2003). Programas de Qualidade de Vida, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional [CD]. In Anais, 27. Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia, SP. 1 CD.

- 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), 171-194.
- McConnell, C. J. (2003). A Study of the Relationships Among Person-Organization Fit and Affective, Normative and Continuance Components of Organizational Commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8, 4, 137-156.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 638-642.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte.
- Medeiros, C. A. F. ; Albuquerque, L. G. ; Marques, G. M. ; Siqueira, M. (2003). Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos comprometimentos [CD]. In *Anais, 27. Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia, SP*. 1 CD.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2003). Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes [CD]. In *Anais, 27. Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia, SP*. 1 CD.
- Medeiros, C. A. F., Enders, W. T., Sales, I. O., Oliveira, D. L. F. & Monteiro, T. C. C. (1999). Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional [CD]. In *Anais, 23. Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu, PR*. 1 CD.
- Medeiros, C. A. F.; Albuquerque, L. G.; Siqueira, M.; Marques, G. M. (2002). Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil [CD]. In *Anais, 26. Encontro da ANPAD, 2002, Salvador, BA*. 1 CD.
- Menezes, I. G. (2006). *Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): Concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Menezes, I. G. (2009). *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- \_\_\_\_\_. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- \_\_\_\_\_. (1997). Managing for Commitment. In: *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Advanced Topics in Organizational Behavior. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.

- Meyer, J.P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4) 538-551.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 991-1007.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- 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, 20-52.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Loughborough, J. A. & Wilkinson, A. (2007). Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover. *Applied Psychology: an international review*.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3) 486-500.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Moscon, D. C. B. Cognition 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. *Dissertação de Mestrado em fase de conclusão*. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Naves, E. M. R. & Dela, M. F. (2003). Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *RAC, edição especial*, 205-222.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594.
- Ozag, D. (2006). The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors. *Journal of Management Development*, 25, 9, 870-883.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM; IBAPP.
- Paillé, P. (2004). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 52.



- \_\_\_\_\_ (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continuité. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 327-339.
- \_\_\_\_\_ (2006). Engagement organisationnelles et comportements de citoyenneté organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60, 35-71.
- Pinho, A.P.M. (2009). *Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações*. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração.
- Pittinsky, T. L. & Shih, M. J. (2004). Organizational Commitment and Worker Mobility in Positive Perspective. *American Behavioral Scientist*, 46, 6, 791-807.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia de Natal*, 8(3), 393-402.
- Powell, A., Galvin, J. & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: a comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, 19, 4, 299-322.
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Primi, R., Muniz, M., & Nunes, C. H. S. S. (2009). Definições contemporâneas de validade de testes psicológicos. In: Hutz, C. S. (org). *Avanços e polêmicas em avaliação psicológica*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Ramsey, R. H. (2003). *A national study of tenure-track business faculty: job satisfaction, continuance commitment and intend to stay*. Tese de Doutorado. Oklahoma State University, Oklahoma.
- Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 45, 4, 25-35.
- Rego, A., Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça [CD]. In *Anais, 26. Encontro da ANPAD, 2002*, Salvador, BA. 1 CD.
- Rego, A., & Souto, S. (2003). Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. [CD]. In *Anais, 27. Encontro da ANPAD, 2003*, Atibaia, SP. 1 CD.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 1, 151-177.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3) 465-476.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. California: Sage Publications, Inc.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os*

- construtos*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- 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 de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 10(2), 129-144.
- 
- \_\_\_\_\_. (2011a). Enrincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: Zanelli, J. C., Silva, N., & Tolfo, S. R. (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp.161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- 
- \_\_\_\_\_. (2011b). Do comprometimento de continuação ao enrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos. Aprovado para apresentação no XXXV Encontro da Anpad, setembro de 2011, Rio de Janeiro, RJ.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (no prelo). Enrincheiramento organizacional: construção e validação da medida. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4).
- Rosete, D. (2006). The impact of organisational values and performance management congruency on satisfaction and commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 1, 7-24.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-44.
- Rowe, D. E. O. (2008). *O impacto da gestão de competências nos níveis de múltiplos comprometimentos e desempenho dos trabalhadores*. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Ruiz, M. (2000). *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*. Universidad Nacional de Educación a Distancia: Madrid.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 7, 600-619.
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de enrincheiramento [CD]. In *Anais, 30. Encontro da ANPAD, 2006*, Salvador, BA. 1 CD.
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de enrincheiramento [CD]. In *Anais, 30. Encontro da ANPAD, 2006*, Salvador, BA. 1 CD.
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C.A. (2007). Comprometimento e Enrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. [CD]. In *Anais, 31. Encontro da ANPAD, 2007*, Rio de Janeiro, RJ. 1 CD.

- Scheible, A. C. F. (2011). Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária: teste de um modelo explicativo em uma empresa de tecnologia da informação (TI). *Tese de doutorado*. Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-graduação em Administração.
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C.A. (2007). Comprometimento e Enrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. [CD]. In *Anais, 31. Encontro da ANPAD, 2007*, Rio de Janeiro, RJ. 1 CD.
- Shore, L. M.; Tetrick, L. E.; Shore, T. H. & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 428-444.
- Silva, E. E. C., & Bastos, A. V. B. (2010) A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 10*(1), 7-22.
- Sinclair, R. R., Tucker, J.S., Cullen, J. C. & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology, 90*, 6, 1280-1287.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras [CD]. In *Anais, 25. Encontro da ANPAD, 2001*, Campinas, SP. 1 CD.
- Solinger, O. N., Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 70-83.
- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66*, 185-192.
- Spink, M. J. P. (1998). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez.
- Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal, 19*, 7, 945-955.
- Stern, D. F. (2003). *Value congruence, organizational commitment and intention for job turnover in physical therapists*. Tese de Doutorado. Nova Southeastern University.
- Suliman, A.& Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology, 15*, 5, 407-426.
- Suliman, A.M. T. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *The Journal of Management Development, 21*, 3/4, 170-183
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews, 4*, 2, 155-178.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson: Boston.
- Tamayo, A.; Souza, M. G. S.; Vilar, L. S.; Ramos, J. L.; Albernaz, J. V. & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17*, 1, 27-35.
- Thijssen, J. G.L., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability--Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review, 7*(2), 165-183

- Toomela, A. (2008). Variables in Psychology: a critique of quantitative psychology. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 42(3), 245-265. DOI:10.1007/s12124-008-9059-6.
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contracts on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.
- Ullman, J. B. (2007). Structural equation modeling. In: Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. EUA: Pearson Education, 5<sup>a</sup> ed.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. & Delhaise, T. (2001). An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71."
- Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23, 3, 256-266.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308."
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L. & Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 2, 203-219.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Wong, K. F. E. & Kwong, J. Y. Y. (2007). The Role of Anticipated Regret in Escalation of Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 545-554.
- Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), 6-20
- 
- (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. In: Klein, H. J., Becker, T. E., & MEYER, J.P. (eds). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.
- Workman, M., & Bommer, W. (2004). Redesigning computer call center work: A longitudinal field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 317-337. DOI: 10.1002/job.247

**II- ANEXOS**

## Anexo 1 – Instrumento de pesquisa do Estudo 1



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Psicologia**  
**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**

Estamos realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a empresa para a qual trabalham. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa. Nós trabalharemos somente com o conjunto de dados e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial.

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

Desde já agradecemos por sua colaboração.

A equipe de pesquisa

### PARTE I – TRAJETÓRIA OCUPACIONAL E EMPREGO ATUAL

1- Com que idade você começou a trabalhar? \_\_\_\_ anos. O que você fazia? \_\_\_\_\_

2- Qual o tipo de empresa para a qual você trabalha hoje?

- |  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Empresa Privada | <input type="checkbox"/> Órgão de administração pública direta – Municipal | <input type="checkbox"/> Cooperativa |
| <input type="checkbox"/> Empresa Pública | <input type="checkbox"/> Órgão de administração pública direta – Estadual  | Outras _____                         |
| <input type="checkbox"/> ONG             | <input type="checkbox"/> Órgão de administração pública direta – Federal   | _____                                |

3- Qual o setor em que sua organização atua?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Indústria   | <input type="checkbox"/> Prestação de serviços |
| <input type="checkbox"/> Comércio    | <input type="checkbox"/> Outros _____          |
| <input type="checkbox"/> Agricultura |  |

4- Qual o número aproximado de funcionários na empresa em que você trabalha?

- |   |   |
|---|---|
| a) De 1 a 9 funcionários <input type="checkbox"/>   | e) De 100 a 249 funcionários <input type="checkbox"/> |
| b) De 10 a 19 funcionários <input type="checkbox"/> | f) De 250 a 499 funcionários <input type="checkbox"/> |
| c) De 20 a 49 funcionários <input type="checkbox"/> | g) Acima de 500 funcionários <input type="checkbox"/> |
| d) De 50 a 99 funcionários <input type="checkbox"/> |   |

5- Quando começou a trabalhar nesta empresa? \_\_\_\_/\_\_\_\_(mês/ano)

6 - Você teve alternativas de emprego para comparar quando aceitou o seu emprego atual?

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Sim, muitas  | <input type="checkbox"/> Sim, apenas uma outra        |
| <input type="checkbox"/> Sim, algumas | <input type="checkbox"/> Não, apenas esta alternativa |

7 - Em que medida você julga ter sido fácil ou difícil ingressar nesta organização?

- |   |                                  |   |
|---|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Extremamente fácil | <input type="checkbox"/> Fácil   | <input type="checkbox"/> Muito Difícil        |
| <input type="checkbox"/> Muito fácil        | <input type="checkbox"/> Difícil | <input type="checkbox"/> Extremamente Difícil |

8- Você ocupa algum cargo comissionado ou chefia atualmente? SIM  NÃO

9- Caso **sim**, qual o seu cargo? Supervisão  Gerência  Diretoria

10- Além do seu emprego nesta organização, você possui outro emprego ou atividade de trabalho?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sim, outro emprego com atividades similares | <input type="checkbox"/> Sim, outro trabalho voluntário. |
| <input type="checkbox"/> Sim, outro trabalho por conta própria.      | <input type="checkbox"/> Não, nenhum outro trabalho.     |

11- Qual a sua carga horária semanal de trabalho? \_\_\_\_\_ horas

12- Como se caracteriza sua jornada (regime) de trabalho no seu emprego principal ou único?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diurna de 8 horas com intervalo | <input type="checkbox"/> Diurna de 4 horas              | <input type="checkbox"/> Outro esquema: |
| <input type="checkbox"/> Diurna de 6 horas sem intervalo | <input type="checkbox"/> Turnos de trabalho alternantes | _____                                   |

13- Qual a sua função (ocupação, trabalho) atualmente nesta organização? \_\_\_\_\_

14- Assinale na lista seguinte, os benefícios que são oferecidos pela sua organização

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Assistência médico-hospitalar | <input type="checkbox"/> Previdência complementar | <input type="checkbox"/> Outros: |
| <input type="checkbox"/> Assistência odontológica      | <input type="checkbox"/> Lazer, esporte (clube)   | _____                            |
| <input type="checkbox"/> Apoio educacional             | <input type="checkbox"/> Empréstimos              | _____                            |

Para responder as questões 15 a 22, vamos utilizar a seguinte escala:

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

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

1	Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	
2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	
3	Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	
4	Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	
5	Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	
6	Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	
7	Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	
8	A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no mercado de trabalho.	
9	A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	

16- Comparando com outras empresas que você conhece, como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora?

1	Oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor.	
2	Esforça-se mais do que as outras para não perder os seus empregados.	
3	Oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam.	
4	Preocupa-se com a vida do trabalhador e da sua família mais do que as outras empresas	
5	Paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	
6	Tem chefes e supervisores que procuram melhorar a vida dos trabalhadores	
7	Oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que as outras	
8	Oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes	
9	Possui chefes e supervisores que tratam melhor os trabalhadores	
10	Oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes	
11	É reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo	

17- Como você avalia sua posição frente ao mercado de trabalho?

1	Sinto-me capaz de vencer os obstáculos necessários para entrar em uma organização.	
2	Caso saísse dessa empresa, eu não teria dificuldade de conseguir outro emprego.	
3	Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho	
4	Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, não me sinto ameaçado.	
5	A competição do mercado de trabalho não me aflige.	
6	Minha experiência profissional me garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego.	
7	Considero que sou capaz de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho.	
8	Não me sinto ameaçado de perder esse emprego.	
9	A minha competência faz com que eu não precise me preocupar em perder o emprego.	
10	Temo perder esse emprego.	
11	Sair dessa organização significaria ficar sem emprego.	
12	Acredito que outras empresas têm interesse em me contratar.	

18 - Em que nível a sua organização apresenta as características listadas abaixo?

1	Há grande separação entre quem planeja e quem executa	
2	Há procedimentos rígidos para desenvolver o trabalho	
3	Há uma supervisão constante de todo o trabalho	
4	Há uma grande hierarquia (muitos níveis de chefias)	

19 - Em que nível a sua equipe de trabalho (colegas) apresenta as características listadas abaixo?

1	Competição (uns querendo superar os outros)	
2	Cooperação (uns ajudando aos outros)	
3	Liberdade para falar, criticar, opinar	
4	Amizade, coleguismo (até fora do ambiente de trabalho)	

20 – Em que nível o seu chefe imediato apresenta as seguintes características?

1	Facilitador (apóia o desenvolvimento das atividades no trabalho)	
2	Incentivador (reconhece os esforços e empenho da equipe)	
3	Próximo / acessível (disponível e aberto ao diálogo com os subordinados)	
4	Aberto a críticas (aceita bem as críticas que buscam melhorar o trabalho)	
5	Capacitado (domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe)	
6	Preocupado com as relações entre as pessoas	

**21- Como você avalia o trabalho que realiza nesta organização?**

1	Tenho que trabalhar muito rapidamente	
2	Meu emprego exige que eu trabalhe muito intensamente	
3	Meu emprego me deixa com pouco tempo para que as tarefas sejam feitas	
4	Sinto que a minha carga de trabalho é excessiva	
5	Nas tarefas que executo posso utilizar as habilidades e conhecimentos que adquiri na minha experiência de trabalho	
6	As tarefas do meu trabalho são compatíveis com meus interesses (vocação)	
7	Minhas tarefas não me permitem desenvolver habilidades e conhecimentos que gostaria de possuir	
8	O meu trabalho é compatível com a formação (habilitação) profissional que recebi.	

**22 – Como você avalia a relação entre a sua vida no trabalho e na família?**

1	As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho.	
2	Eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem quando estou em casa.	
3	Por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.	
4	Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho).	
5	As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho.	
6	As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar.	
7	Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares.	
8	Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.	
9	As pressões do meu trabalho restringem a liberdade de planejar as minhas atividades familiares.	
10	Os meus deveres no trabalho me levam a mudar meus planos para as atividades familiares.	

**PARTE II – SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA**

1 – 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 idéia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

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

IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	
CE1	Estou pronto a ajudar meus colegas de trabalho quando necessário.	
IS4	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	
EB1	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho	
ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	
OC8	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho	
CE2	Com relação aos meus colegas de trabalho, não tenho uma atitude de “cada um cuide de sua própria vida.”	
IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	
OC12	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	
IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	
N3	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	
OA3	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	
OC1	Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem.	
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	
CT3	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	
EL4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	
CE3	Gosto muito de meus colegas de trabalho.	
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	
OC15	Aceito as normas da empresa porque é isto o que se espera do trabalhador.	
IS2	Seria muito custoso para mim trocar de organização	
IS3	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	
CT4	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	
IS5	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	
CT1	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	



IS8	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	
OC14	Em qualquer empresa o trabalhador deve cumprir as suas normas.	
N2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora	
CT2	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	
CT5	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	
OA4	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	
A6	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização	
CT7	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	
CT8	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	
CE4	No ambiente de trabalho desenvolvo boas amizades.	
OC16	O trabalhador não deve questionar regras e normas da empresa.	
EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	
CE5	Procuo atender às necessidades de meus colegas de trabalho, muitas vezes antes das minhas próprias necessidades.	
IL3	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	
ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.	
OC3	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	
CE6	Faço esforços para manter boas relações com seus colegas de trabalho.	
OC10	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	
OC6	Eu sempre obedeco o que meus chefes me mandam fazer no trabalho.	
ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	
N5	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	
EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	
OA7	Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas.	
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
OC4	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	
EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	
OA8	Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa.	
EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	
OC9	Eu faço o que meu chefe manda porque confio nele.	
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	
OC11	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	
CT6	O trabalho que realizo é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	
OC5	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	
EB7	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	
OC7	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	
ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	
N7	Sinto-me em dívida para com essa organização	
OA1	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.	
EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	
IS7	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	
OA6	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	
OC13	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar as regras e normas da empresa.	
N8	Se eu recebesse uma oferta melhor de emprego, não seria correto deixar essa organização	
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	

2 – Agora, avalie com que frequência você se engajou em cada um dos comportamentos listados nos últimos doze meses, de acordo com a escala abaixo:

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Sempre
-------	---	---	---	---	---	---	---	--------

1	Fazer mais trabalho que o prescrito	
2	Voluntariar-se a fazer hora extra	
3	Fazer tentativas de mudar as condições de trabalho	
4	Negociar com os superiores maneiras de melhorar o trabalho	
5	Pensar em formas de aprimorar o trabalho	

### PARTE III - O QUE SIGNIFICA "TRABALHAR" PARA VOCÊ

1 - Indique a importância do trabalho para você indicando um dos quadrados desta escala:

Nada importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente importante
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

2 - Considerando todos os aspectos do seu trabalho atual, qual o grau de satisfação que você sente?

Insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Satisfeito
--------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

3 - Atribua pontos para indicar a importância que as seguintes áreas têm na sua vida (a soma deve dar 100 pontos):

- A. \_\_\_\_\_ Meu lazer (hobbies, esportes, recreação e contatos com amigos)  
 B. \_\_\_\_\_ Minha comunidade (organizações voluntárias, sindicatos, organizações políticas)  
 C. \_\_\_\_\_ Meu trabalho  
 D. \_\_\_\_\_ Minha religião (atividades e crenças religiosas)  
 E. \_\_\_\_\_ Minha família

Total = **100 pontos**

### PARTE IV – INTENÇÕES EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO E AO SEU EMPREGO ATUAIS

Abaixo você encontra um conjunto de frases com decisões pessoais que revelam suas intenções em relação a sua empresa empregadora. Avalie o quanto você concorda com a ação apresentada, de acordo com a escala abaixo:

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

<b>E1</b>	Eu assumiria mais tarefas do que as previstas para o meu cargo para melhorar o nível de produtividade da organização.	
<b>D1</b>	Eu defenderia a organização em que trabalho de críticas feitas pelos meus colegas de trabalho.	
<b>P1</b>	Eu voltaria a trabalhar na empresa que estava antes de vir para cá, caso ela me chamasse.	
<b>E2</b>	Se a organização em que eu trabalho estivesse passando por dificuldades financeiras, eu procuraria aumentar a minha dedicação.	
<b>D2</b>	Eu defenderia a organização diante de críticas de pessoas que não fazem parte dela.	
<b>P2</b>	Eu tentaria, neste momento, uma oportunidade de emprego numa empresa semelhante a essa em que trabalho.	
<b>E3</b>	Eu mudaria minha forma de trabalhar para me ajustar a novas metas de desempenho da organização.	
<b>D3</b>	Eu falaria dos pontos positivos dessa organização, caso ela estivesse concorrendo a um prêmio de melhor empresa para se trabalhar.	
<b>P3</b>	Eu aceitaria a proposta de outro emprego, se ele oferecesse oportunidade de crescimento dentro da empresa.	
<b>E4</b>	Eu aceitaria assumir tarefas que se distanciam dos meus interesses profissionais para atender às necessidades da organização.	
<b>E5</b>	Eu buscaria aumentar a minha produtividade para melhorar o desempenho dessa organização.	
<b>D4</b>	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização em que trabalho.	
<b>P4</b>	Eu aceitaria a proposta de uma empresa menor que esta se fosse para ganhar um salário maior.	
<b>E6</b>	Eu me engajaria no programa de melhoria do desempenho e da qualidade dos produtos e serviços da organização.	
<b>D5</b>	Eu me envolveria em atividades que melhorassem a visão que os outros têm da organização em que trabalho.	
<b>P5</b>	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse uma oportunidade de fazer um trabalho diferente e que gostasse mais.	
<b>E7</b>	Eu ampliaria a minha carga de trabalho se isto fosse importante para melhorar o desempenho dessa organização.	
<b>D6c</b>	Eu passaria a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem essa organização	
<b>P6</b>	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse um trabalho em que tivesse mais benefícios (alimentação, assistência médica, por ex.) do que os que tenho aqui.	
<b>E8</b>	Eu faria sacrifícios pessoais para aumentar a minha dedicação ao trabalho nessa organização.	
<b>D7c</b>	Eu defenderia os produtos ou serviços dessa organização	
<b>P7</b>	Eu aceitaria a proposta de trabalhar numa empresa maior do que essa, mesmo que fosse para realizar o mesmo trabalho e nas mesmas condições que tenho aqui.	

**PARTE V – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO**

Assinale as questões abaixo com um "X" dentro do retângulo correspondente e / ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

Local	Sexo	Estado Civil	Tem filhos?	Tem religião?
<b>Cidade:</b> _____ _____	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Separado / Divorciado <input type="checkbox"/> Consensual (vive junto) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim Quantos? _____	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <b>Qual?</b> <input type="checkbox"/> Católica <input type="checkbox"/> Cultos Afros <input type="checkbox"/> Protestante <input type="checkbox"/> Espírita (Batista, <input type="checkbox"/> Sem religião Evangélico) <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____
<b>Estado:</b> _____	<b>ANO QUE NASCEU:</b> _____		<b>Sua renda bruta mensal atual</b> R\$ _____	<b>É praticante?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Escolaridade			Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros?	
<input type="checkbox"/> Nunca estudou <input type="checkbox"/> Alfabetizado <input type="checkbox"/> Primário <input type="checkbox"/> Ginásio <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-graduado		<input type="checkbox"/> Único responsável <input type="checkbox"/> Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa <input type="checkbox"/> Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa <input type="checkbox"/> Contribui apenas com uma pequena parte <input type="checkbox"/> Não tem nenhuma responsabilidade financeira	
<b>Ainda estuda?</b> <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Que série ou curso?				

A próxima etapa deste estudo consiste em uma entrevista com alguns dos participantes da primeira etapa.  
**Podemos contar com a sua colaboração?** Caso sim, preencha os dados abaixo para que possamos contatá-lo(a).  
Nome: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

**Obrigado!**  
**A equipe de pesquisa**

Se você tiver interesse em receber, por email, uma cópia do relatório com os principais resultados desta pesquisa, por favor, indique abaixo:

- Sim, me envie os resultados desta pesquisa.  
 Não quero receber os resultados desta pesquisa.

**ROTEIRO PARA A ENTREVISTA NARRATIVA****1- Consentimento informado**

*Garantia de confidencialidade, solicitação para gravar a entrevista.*

**2- Introdução do tema**

*Explicar que estamos estudando as relações que o trabalhador estabelece no seu dia-a-dia de trabalho em sua organização. Explicar que não estou ali para fazer perguntas, mas para ouvir o que ela/ele tem para contar. Em seguida, fazer a proposição geral (abaixo).*

**3- Formulação da proposição geral**

*Nós sempre temos histórias na nossa vida e temos também histórias nos lugares onde trabalhamos. Talvez você já tenha trabalhado em outros lugares, mas eu gostaria que contasse sua história considerando os fatos após sua entrada na sua organização atual. Gostaria que você contasse os eventos que mais marcaram sua história nesta organização, e tentasse lembrar fatos, situações, envolvendo expectativas, pessoas, que de alguma forma impactaram na forma como você se relaciona com a sua organização.*

*Fique à vontade para contar o que considerar significativo. Colocarei em sua frente alguns cartões com palavras ou frases para ajudá-la(o) a lembrar dos fatos, mas você pode falar de tudo o que lembrar, mesmo que não esteja nesses cartões. Você também pode acrescentar, nesses cartões em branco, outras palavras ou frases que não estejam aqui.*

**4- Fase de questionamento**

<b>Objetivo</b>	<b>Possíveis questões para detalhamento</b>
<b>Entender o momento atual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você se sente hoje em relação a sua organização</li> </ul>
<b>Elucidar dúvidas sobre a dinâmica do vínculo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você poderia detalhar um pouco mais o fato x (mencionado anteriormente)? Como você se sentiu quando aconteceu o fato x (mencionado anteriormente)?</li> <li>• Após o fato x (mencionado anteriormente), você percebeu alguma mudança na sua relação com a organização?</li> </ul>
<b>Compreender os motivos para permanência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao longo de sua história nessa organização, em algum momento você quis deixá-la? Caso sim, qual foi o motivo que a (o) levou a pensar em fazer isto?</li> </ul>
<b>Compreender os motivos para a contribuição ativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais desses fatos, em sua opinião, mais te estimularam na realização de seu trabalho?</li> <li>• Em quais dessas situações você sentia mais vontade de contribuir ativamente para essa organização?</li> </ul>

**5- Questão final:**

*Nessas fichas, estão algumas frases que representam possíveis relações com a organização. De cada coluna, gostaria que você selecionasse a frase que melhor representa sua realidade atual.*

Não me sinto comprometido com a organização onde trabalho	Não me sinto preso à organização onde trabalho
Sinto-me medianamente comprometido com a organização onde trabalho	Sinto-me medianamente preso à organização onde trabalho
Sinto-me muito comprometido com a organização onde trabalho	Sinto-me muito preso à organização onde trabalho.

## Fichas para estimular a narrativa:

### • Temporalidade

Aconteceu recentemente	Aconteceu há muito tempo	No início, não era assim	Sempre acontece nessa organização	Nunca acontece nessa organização
------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

### • Comportamentos/Intenções comportamentais

Querer continuar na organização	Querer procurar outro emprego	Gostar dessa organização	Estabelecer uma relação de troca com a organização	Cumprir uma dívida moral para com a organização
Evitar mais atividades	Defender a organização em que trabalho	Falar dos pontos negativos da organização	Dar o melhor de mim para a organização	

### • Personagens

Meu superior imediato	Meu colega	Meu subordinado	Minha equipe de trabalho
-----------------------	------------	-----------------	--------------------------

### • Sentimentos

Desconfortável	Desanimado (a)	Tristonho (a)	Temeroso (a)	Irado (a)	Culpado (a)
Angustiado (a)	Satisfeito (a)	Alegre (a)	Empolgado (a)	Orgulhoso (a)	Entusiasmado (a)
Apaixonado (a)	Motivado (a)				

### • Outros elementos

Sentir-se adaptado à organização	Avaliar os benefícios e o salário	Não encontrar alternativa de emprego	Realizar um trabalho desafiante	Receber reconhecimento pelo meu trabalho	Ter clareza do meu papel na organização
----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	--	---

### • Cartões vazios

--	--	--