



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA PAULA MORENO PINHO

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO
E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAIS:
uma análise destes vínculos,
entre gestores e trabalhadores,
de diferentes organizações.**

**Salvador- Bahia
2009**

ANA PAULA MORENO PINHO

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO
ORGANIZACIONAIS: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de
diferentes organizações.**

Tese apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Co-orientador: Prof. PhD John P. Meyer
(University Western Ontario \ Programa Doutorado Sanduíche)

Salvador
2009

ANA PAULA MORENO PINHO

**COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO
ORGANIZACIONAIS: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de
diferentes organizações.**

Tese apresentada como requisito pra obtenção do grau de Doutora em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 19 de novembro de 2009.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Vigílio Bittencourt Bastos
Doutor em Psicologia – UnB
Universidade Federal da Bahia - UFBA NPGA

Prof^ª. Dra. Janice Aparecida Janissek de Souza
Doutora em Administração - UFBA
Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá
Doutor em Psicologia - Justus Liebig Universität Giessen.
Universidade Federal do Ceará - UFCE

José Alberto Carvalho Lordelo
Doutor em Educação - UFBA.
Universidade Federal da Bahia - UFBA

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

Dedico esse trabalho a duas pessoas que estiveram sempre presentes nessa etapa da minha vida – minha mãe Joselina e minha filha Ana Clara.

À minha mãe por estar sempre ali, sempre atenta aos meus passos e eternamente acolhedora diante das minhas inquietações.

À minha filha, presente, em mim, desde o início do doutorado, trouxe novo brilho à minha vida e me ensinou o significado do amor incondicional. Com a sua presença me senti mais forte. O amor que compartilhamos me fez entender o sentido desta poesia:

*“Meu coração
Sem direção
Voando só por voar
Sem saber onde chegar
Sonhando em te encontrar
E as estrelas
Que hoje eu descobri
No seu olhar
As estrelas vão me guiar*

*Se eu não te amasse tanto assim
Talvez perdesse os sonhos
Dentro de mim
E vivesse na escuridão
Se eu não te amasse tanto assim
Talvez não visse flores
Por onde eu vi
Dentro do meu coração....”*

(Paulo Sergio Valle / Herbert Vianna)

AGRADECIMENTO

Este trabalho reflete um momento importante da minha trajetória acadêmica, onde mais uma etapa está sendo cumprida. É um momento que revela a passagem para um novo estágio profissional, promovendo amadurecimento pessoal e acadêmico. Indica, ainda, que este é apenas o começo de um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de novos caminhos e oportunidades. É o começo de novas expectativas e anseios em torno de um planejamento de carreira.

Nesta trajetória, muitas pessoas foram importantes para mim e exerceram papéis fundamentais para que esse crescimento acontecesse. É com imenso carinho a todos que procuro expressar, em breves palavras, o meu sentimento de gratidão pela ajuda ou pelo auxílio prestado, seja direta ou indiretamente, pois revelaram grande contribuição através de atos e apoio moral desde as coisas mais simples, mas nem por isso menos significativas, até as mais complexas. O importante foi ter contado com o tempo, a dedicação, o carinho, a atenção e a presença dessas pessoas nos meus momentos difíceis.

Assim, inicio esta lista agradecendo a Deus e aos meus pais pela oportunidade de estar viva, experimentando novas experiências, me desenvolvendo enquanto pessoa e profissional e por terem me ensinado a viver valorizando os bens espirituais.

Agradeço aos meus amigos espirituais pela inspiração, pela proteção nas horas mais difíceis e pelas vibrações de paz e equilíbrio.

Agradeço ao meu orientador, Antonio Virgílio Bastos, por tanto tempo de orientação na minha vida acadêmica, quando eu nem imaginava e não tinha nem idéia de que me dedicaria de maneira extensiva ao estudo deste tema - Comprometimento. Agradeço pela paciência com os meus erros, pelo tempo dedicado ao meu trabalho e pela disponibilidade de orientação mesmo com todas as suas atribuições. Agradeço, essencialmente, por ter compartilhado comigo um problema de pesquisa tão engrandecedor e instigante. Você é para mim uma pessoa admirável pelo seu talento, pela dedicação ao trabalho acadêmico, pelo seu profissionalismo, competência, conhecimento e pelo comprometimento com tudo o que faz. Posso dizer que o admiro ainda mais pela sua simplicidade e generosidade com as pessoas que estão ao seu redor. Muito obrigada por tudo, professor, pelo incentivo em mais uma etapa da minha trajetória acadêmica e por acreditar que eu poderia ir adiante nesse trabalho, principalmente pela oportunidade que me deu ao me apoiar no doutorado sanduíche.

Agradeço ao meu co-orientador, John Meyer, por ter me recebido tão bem, mesmo sem nunca ter tido um contato anterior comigo. Obrigada pela disponibilidade, pelas

orientações e discussões com o meu tema de pesquisa. Foi muito importante conhecer um profissional tão competente e organizado. Agradeço à Universidade Western Ontario por ter aceitado o meu pedido de doutorado sanduíche, pela oportunidade de intercâmbio e por toda a estrutura disponibilizada durante a minha estada no Canadá.

Agradeço a minha mãe Joselina, que sempre esteve ali pronta para me ajudar em todos os momentos e que me dá sempre o apoio que preciso, seja nas horas de alegria ou de tristeza, de sucesso ou de fracasso. Posso dizer que a sua presença me faz sentir forte e segura.

Agradeço aos meus irmãos e minhas irmãs que sempre estiveram presentes me dando apoio e muito carinho, especialmente Ivana, Schebna e Nadir e, em extensão, Vânia e Valda, queridas cunhadas, que estiveram por perto transmitindo bons pensamentos em mais essa etapa importante na minha vida.

Agradeço às minhas queridas amigas Renata e Liliana, que estiveram tão presentes na minha vida nos últimos anos. Obrigada por terem me acolhido tantas vezes e por terem me escutado quando demonstrava tristeza, inquietação, preocupação e desconforto. Eu posso dizer que a vida com a presença dessas duas pessoas se tornou mais bela e o peso das situações difíceis foi completamente minimizado, ficando bem pequeno diante do afeto e da disponibilidade de atenção e escuta. Com vocês, eu pude descobrir o sentido do poesia de Milton Nascimento : “Amigo é coisa pra se guardar do lado esquerdo do peito, debaixo de sete chaves, dentro do coração Mesmo que o tempo e a distância digam não,... o que importa é ouvir a voz que vem do coração”. Registro um especial agradecimento a Renata pelo zelo e pela paciência na leitura e correção de todo o meu trabalho. Essa foi uma ajuda preciosa.

Agradeço aos integrantes do grupo de pesquisa “Indivíduo, Organização e Trabalho” Carolina Aguiar, Camila Lisboa, Bruno Barreiros, Rafael e Julianin. Obrigada pela ajuda prestada na montagem do banco de dados da minha pesquisa, pela transcrição das entrevistas, por terem torcido tanto para que tudo desse certo com a minha viagem para o Canadá e com a realização deste trabalho.

Agradeço a Carol e Eliana, também integrantes do grupo de pesquisa “Indivíduo, Organização e Trabalho”, pela oportunidade de trabalhar junto, de trocar informações e conhecimento. Conhecer vocês e estar perto durante a realização deste trabalho foi importante para mim, porque me ajudaram a compreender muitas questões e minimizaram as minhas dúvidas na elaboração do tema de estudo. Registro, em especial, o meu agradecimento a Eliana, por muitas vezes ter me acalmado e me ajudado com sua forma madura e o seu bom senso diante das coisas. Nesse caminho, eu descobri que existem recompensas

incomensuráveis e uma delas é fazer novas amizades, conhecer pessoas boas e conquistar o carinho dessas pessoas. Isso nos faz seguir com a sensação de que não estamos sós. Esse é um ganho que engrandece a vida e nos fortalece, pois percebemos que por mais que o caminho seja árduo, é possível encontrar prazer.

Não posso deixar de citar, aqui, o “anjo da guarda” que encontrei no Canadá – Susan. Por ter encontrado essa pessoa eu só posso agradecer a Deus, pois esse encontro não foi premeditado, mas aconteceu da melhor forma possível. O que mostra que a programação divina é perfeita e bastante providencial.

Agradeço a Carlos Sérgio, colega de trabalho, por ter compartilhado comigo o seu conhecimento de estatística e por ter me ajudado todas as vezes que solicitei novas análises e realização de novos procedimentos estatísticos.

Agradeço, também, ao colega de trabalho Jorge Luís por sua cooperação, ajuda com textos e referências bibliográficas quanto ao desenvolvimento do estudo qualitativo.

Agradeço aos colegas da turma, em especial, Diva e Sielia, que estiveram presentes dando sugestões, compartilhando sentimentos e agregando novos conhecimentos que foram importantes para a concretização deste trabalho.

Agradeço aos professores do NPGA da Escola de Administração da UFBA, pela dedicação e comprometimento com o ensino e com aulas que engrandeceram o meu conhecimento, também pelo profissionalismo e atendimento às minhas solicitações para a realização do doutorado sanduíche, especialmente ao Prof. Antonio Gomes de Pinho.

Agradeço aos funcionários do NPGA-UFBA, em especial, Darcy, Anaélia e Ernani pela disponibilidade e pelo atendimento sempre gentil e cordial.

Agradeço ao CNPq pelo recurso disponibilizado para a realização deste trabalho e do doutorado sanduíche.

Agradeço aos funcionários do ISP, pelo atendimento sempre cordial e por espaço sedido durante a realização de todo o trabalho da pesquisa.

Agradeço aos participantes da pesquisa, às organizações que participaram do estudo e a todos aqueles que disponibilizaram algum tempo para responder ao questionário ou à entrevista na intenção de colaborar com a realização desse trabalho.

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me ajudaram. O resultado de um trabalho, seja ele grande ou pequeno, é o resultado da união de pensamentos, de forças que se atraem em prol de um objetivo comum. Portanto, não se realiza nada sozinho. Tenho a certeza de que participamos sempre de um grupo, e que o resultado só é possível porque nos apoiamos uns nos outros e recebemos contribuições.

RESUMO

O estudo sobre vínculos desenvolvidos pelo indivíduo junto à sua organização empregadora destaca-se pela diversidade de conceitos e perspectivas de análise. Comprometimento Organizacional constitui-se um dos construtos mais largamente investigados por pesquisadores e utilizado por gestores, a fim de obter melhores resultados e engajamento da força de trabalho. A fragmentação de conceitos e medidas marca o desenvolvimento desse construto, destacando-se, na literatura, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), composto pelas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação. Porém, alguns problemas são apontados em relação a esse modelo, tais como: a dificuldade de adaptação em diferentes culturas, sobreposição conceitual e empírica entre as suas dimensões e a falta de limites claros entre os construtos correlatos. Assim, esta pesquisa investiga além do comprometimento, dois novos construtos recentemente desenvolvidos – Enrincheiramento Organizacional, nas dimensões Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas, propostas por Rodrigues (2009), e Consentimento Organizacional, nas dimensões Obediência Cega e Aceitação Íntima, propostas por Silva (2009). Adicionalmente, trabalha com a percepção das práticas de gestão de pessoas de acordo com o modelo *Agency-Community*, desenvolvido por Rosseau e Arthur (1999), na tentativa de encontrar relações entre esses fenômenos e a gestão de pessoas. Três objetivos gerais nortearam a realização desta pesquisa: a análise das cognições gerenciais sobre os três vínculos, explorando os seus elementos distintivos, os seus fatores antecedentes e as estratégias de gestão associadas a trabalhadores com tais vínculos; a caracterização dos três tipos de vínculos para uma amostra de trabalhadores de duas organizações públicas e uma privada, identificando articulações entre esses vínculos; e a identificação da relação existente entre os vínculos desenvolvidos pelos trabalhadores e a percepção das práticas de gestão de pessoas. Esta pesquisa é de natureza extensiva e de corte transversal. Foi realizada utilizando-se da triangulação qualitativa e quantitativa, envolvendo entrevistas com 20 gestores e coleta de dados com questionário estruturado numa amostra de 268 trabalhadores pertencentes aos grupos de trabalhos desses gestores. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo e procedimentos estatísticos exploratórios que promoveram a validade discriminante entre os construtos e, ainda, a análise de *cluster*, levando a identificação de diferentes padrões e perfis de vínculos denominados de ‘Fortes vínculos’, ‘Comprometidos e entrincheirados’, ‘Comprometidos e obedientes’ e ‘Fracos vínculos’. Os resultados apontaram que comprometimento foi considerado um vínculo positivo, indicando crescimento para indivíduo e organização. O entrincheiramento se revelou um vínculo instrumental que aprisiona o sujeito e por isso é prejudicial, não promove o crescimento profissional e leva ao desenvolvimento de uma relação de dependência e acomodação diante da organização. A noção encontrada para o consentimento se adequou mais ao sentido do cumprimento automático da ordem em função das relações de poder estabelecidas pelo superior hierárquico. Os dados empíricos revelaram que as dimensões que definiam e operacionalizavam os três construtos não se revelaram as mais adequadas, o que levou a reconceitualizá-los em termos de suas dimensões constituintes. As evidências indicaram que dentre os diferentes padrões aqueles em que comprometimento é mais forte ou pregnante há maior tendência a ver o modelo de gestão através das características *Agency-Community*.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Modelo tridimensional. Enrincheiramento Organizacional. Consentimento Organizacional. Modelo *Agency-Community*. Práticas de gestão de pessoas.

ABSTRACT

The study on the link developed between the individual and their employing company stands out because of its diversity of concepts and analysis perspectives. The organizational commitment is one of the constructs most used by managers in order to obtain better results and to engage their workforces. The concept and measures fragmentation characterize the development of this construct standing out, in literature, the tridimensional model proposed by Meyer and Allen (1991), entailed to the Affective, Normative, and Continuance commitment bases. However, some problems are pointed out in relation to this model, such as: the difficult to adapt to different cultures; conceptual and empiric overlapping between its dimensions; and lack of clear limits between the related constructs. Therefore, this research investigates in addition to the Organizational Commitment two new constructs recently developed – Organizational Entrenchment in the Adjustment to a Social Position, Impersonal Bureaucratic Arrangements, and Alternatives Limitation dimensions proposed by Rodrigues (2009), and Organizational Consent in the Blind Obedience and intimate Acceptance proposed by Silva (2009). Additionally it works with the perception of the practices of people's management according to the model *Agency-Community* developed by Rousseau e Arthur (1999), trying to find the relation between those phenomena and the management of people. Three general objectives orientate the carrying out of this research: the analysis of the managerial cognitions upon the three links, exploring their distinct elements, their preceding factors and the management strategies associated to workers with such links; the characterization of the three types of links for a workers sample of two public and one private organizations, identifying the linkage among those links; and the identification of the existent relation among the ties developed by the workers and the perception of the people's management practices. This is a comprehensive and cross section research. It was carried out through the use of qualitative and quantitative triangulation comprised of 20 interviews with managers and data collection through a questionnaire structured based upon a sample of 268 workers belonging to the group of workers of such managers. The data was submitted to exploratory statistical procedures and content analysis which have discriminant validity between the constructs and besides that the *cluster* analysis, which led to the disclosure and identification of different patterns and profiles of ties denominated ' Strong Links', 'Committed and Entrenched', 'Committed and Obedient', and 'Weak Link'. The results highlighted that commitment was considered a positive tie thus indicating growth to the individual as well to the organization. Entrenchment turned out to be an instrumental tie that imprisons the subject and therefore is prejudicial not promoting professional growth and leading to the development of a relationship of dependency and accommodation towards the organization. The notion found to consent fit better into the idea of the automatic compliance of the order due to the power relationship established by the hierarchical superior. Empiric data has shown that the dimensions that once defined and operationalised the three constructs revealed not to be the most adequate ones, which has led to a need to reconceptualise them in what regarded their constituent dimensions. Evidence has indicated that amongst the different patterns those in which commitment is stronger or prevalent there is a higher tendency to see the management model through the *Agency-Community* characteristics.

Keywords: Organizacional Commitment. Tridimensional Model. Organizacional Entrenchment. Organizacional Consent. *Agency-Community* model. People's management practices.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Práticas de RH nos modelos Agency-Community	37
Quadro 2 - Correlações entre as dimensões do comprometimento organizacional e os conseqüentes	52
Quadro 3 – Evolução do estudo das bases do comprometimento	56
Figura 1 - Escopo da Pesquisa	84
Figura 2 – Síntese dos objetivos gerais e específicos	87
Quadro 4 – Questões e hipóteses que direcionam o estudo	90
Figura 3 - Características das Organizações	93
Figura 4 – Características dos Trabalhadores	94
Figura 5 – Características dos Gestores.....	111
Figura 6 – Conceito de ‘Bom Trabalhador’ para gestores da organização federal	113
Figura 7 – Conceito de ‘Bom Trabalhador’ para gestores da organização municipal .	114
Figura 8 – Conceito de ‘Bom Trabalhador’ para gestores da organização privada	115
Figura 9 – Conceito de ‘Bom Trabalhador na Organização’ para a qual trabalha segundo gestores de organizações pública e privada	118
Figura 10- Denominações dos vínculos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais na ótica de gestores de diferentes organizações pública e privada	123
Gráfico 1 - Gráfico de dispersão dos conteúdos que caracterizam um trabalhador comprometido na ótica de gestores da organização municipal	131
Gráfico 2 - Gráfico de dispersão dos conteúdos que caracterizam um trabalhador comprometido na ótica de gestores da organização federal	135
Gráfico 3 - Gráfico de dispersão dos conteúdos que caracterizam um trabalhador comprometido na ótica de gestores da organização privada	138
Quadro 5 - Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para a medida de Comprometimento Organizacional	164
Gráfico 4 – Gráfico <i>Scree Plot</i> para Análise Fatorial Exploratória da Medida de Comprometimento Organizacional	165
Quadro 6 - Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para a medida de Entrincheiramento Organizacional	168
Gráfico 5 – Gráfico <i>Scree Plot</i> para Análise Fatorial Exploratória da Medida de Entrincheiramento Organizacional	169
Quadro 7 - Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para a medida de Consentimento Organizacional	172
Gráfico 6 – Gráfico <i>Scree Plot</i> para Análise Fatorial Exploratória da Medida de Consentimento Organizacional	173

Quadro 8 -	Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para as medidas de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais	181
Gráfico 7 –	Gráfico Scree Plot para Análise Fatorial Exploratória das Medida de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais	182
Gráfico 8 -	Padrões de vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais	190
Figura 11-	Síntese dos estudos qualitativos	214
Figura 12.	Síntese dos estudos quantitativos.....	220

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Itens de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais em suas respectivas dimensões e dados das origens de cada item	98
Tabela 2 –	Itens da escala <i>Agency-Community</i>	101
Tabela 3 –	Categorias e quantidade de conteúdos de ‘Bom Trabalhador’ identificados no discurso de gestores das três organizações	116
Tabela 4 –	Categorias e quantidade de conteúdos que caracterizam o ‘Bom Trabalhador na Organização’ segundo gestores das três organizações	119
Tabela 5 -	Frases selecionadas por 08 gestores da organização municipal para definir trabalhador comprometido	129
Tabela 6 -	Frases selecionadas por 07 gestores da organização federal para definir trabalhador comprometido	132
Tabela 7 -	Frases selecionadas por 05 gestores da organização privada para definir trabalhador comprometido	137
Tabela 8 -	Fatores que influenciam no desenvolvimento do Comprometimento Organizacional	143
Tabela 9 -	Fatores que influenciam no desenvolvimento do vínculo Entrincheiramento Organizacional	145
Tabela 10 -	Fatores que influenciam no desenvolvimento do vínculo Consentimento Organizacional	146
Tabela 11 -	Conseqüências individuais e organizacionais identificadas nos discursos para os vínculos Entrincheiramento, Comprometimento e Consentimento ..	152
Tabela 12 -	Formas de administração dos vínculos na ótica dos gestores	156
Tabela 13 –	Características pessoais dos trabalhadores participantes da pesquisa quantitativa	160
Tabela 14 -	Dados Percentuais de idade por tipo de empresa	161
Tabela 15 -	Dados Percentuais de Características Ocupacionais dos Trabalhadores na Amostra Total e Por Tipo de Empresa	162
Tabela 16 –	Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Comprometimento Organizacional	164
Tabela 17 -	Comprometimento Organizacional e suas Cargas Fatoriais	166
Tabela 18 –	Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Entrincheiramento Organizacional	168
Tabela 19 -	Escala de Entrincheiramento Organizacional e Suas Cargas Fatoriais	171
Tabela 20 –	Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Consentimento Organizacional	172
Tabela 21 -	Itens de Consentimento Organizacional e Suas Cargas Fatoriais	174
Tabela 22 -	Correlação entre as dimensões dos construtos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais	176

Tabela 23 -	Tabela das Médias do Posicionamento de Resposta para os Construtos nas suas Dimensões por Tipo de Empresa	179
Tabela 24 -	Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais	181
Tabela 25 -	Análise Fatorial reunindo as oito dimensões dos três construtos – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais .	183
Tabela 26 -	Teste ANOVA para os construtos em sua nova definição	188
Tabela 27 -	Teste qui-quadrado para a solução de quatro <i>clusters</i>	188
Tabela 28 -	Correlações entre os três vínculos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento	189
Tabela 29 -	Percentual e Número de Casos dos Padrões de Vínculos Por Tipo de Empresa.....	191
Tabela 30 -	Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores na Amostra Total	193
Tabela 31-	Média das Variáveis Idade e Nível de Renda nos Padrões de Vínculos Encontrados na Amostra Total	195
Tabela 32 -	Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores da Organização Federal	196
Tabela 33 -	Média das Variáveis Idade, Nível de Renda, Tempo de Trabalho em meses e Tempo de Trabalho na Ocupação Organização Federal	197
Tabela 34 -	Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores da Organização Privada	199
Tabela 35 -	Média das Variáveis Idade e Nível de Renda nos Padrões de Vínculos Encontrados na Organização Privada	201
Tabela 36 -	Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores da Organização Municipal	202
Tabela 37 -	Média das Variáveis Idade e Nível de Renda, Tempo de Trabalho na Organização e Tempo de Trabalho na Ocupação nos Padrões de Vínculos Encontrados na Organização Municipal	203
Tabela 38 -	Média do Posicionamento de Resposta para os Princípios e as Práticas <i>Agency-Community</i> por Tipo de Empresa	206
Tabela 39 -	Média do Posicionamento de Resposta para a Percepção dos Trabalhadores da Amostra Total Acerca dos Princípios e Práticas <i>Agency-Community</i> por Nível de Escolaridade	207
Tabela 40 -	Médias do Posicionamento de Resposta para a percepção dos princípios e práticas <i>Agency-Community</i> por padrões de vínculos	208
Tabela 41 -	Correlação entre Comprometimento Organizacional e Princípios e Práticas <i>Agency-Community</i>	209
Tabela 42 -	Correlação entre Entrincheiramento Organizacional e Princípios e Práticas <i>Agency-Community</i>	209
Tabela 43 -	Correlação entre Consentimento Organizacional e Princípios e Práticas <i>Agency-Community</i>	210

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 O MACRO CONTEXTO E O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO	25
2.1.1 A Gestão de Pessoas: contextualizando a realidade brasileira	30
2.1.2 Estudo Sobre Comprometimento Nas Organizações Atuais	38
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: QUESTÕES QUE CERCAM O MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN (1991)	40
2.2.1 O Componente Normativo do Modelo: definições e questionamentos	44
2.2.2 O Componente Instrumental do Modelo: definições e questionamentos	50
2.2.3 O Estudo do Modelo Tridimensional em Diferentes Culturas	54
2.3 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL: AS BASES TEÓRICAS DO CONSTRUTO	58
2.3.1 Analisando a Origem do Termo	58
2.3.2 As Contribuições da Psicologia Social	59
<i>2.3.2.1 A influência dos valores na formação deste vínculo.....</i>	<i>63</i>
2.3.3 As Contribuições da Sociologia do Trabalho	66
2.3.4 Os Estudos da Base de ‘Compliance’ do Comprometimento Organizacional	68
2.3.5 Uma Proposta de Definição do Construto Consentimento Organizacional ...	70
2.4 ENTRINCHEIRAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: AS BASES TEÓRICAS DO CONSTRUTO	71
2.4.1 O Fundamento Teórico na Teoria dos Side-ets de Becker	72
2.4.2 A Origem do Construto no Estudo das Carreiras	74
2.4.3 Relação entre Entrincheiramento e o Comprometimento de Continuação ...	76
2.4.4 O Entrincheiramento Organizacional – um novo construto	78
3. A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	80
3.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	85
3.2 As questões e hipóteses que direcionam o presente estudo	87
4. MÉTODO	91
4.1 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	92
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	94
4.2.1 A Investigação Qualitativa dos Construtos Entre Gestores das Organizações Participantes	95
4.2.2 A Investigação Quantitativa dos Vínculos na Amostra de Trabalhadores das Organizações Participantes	97
4.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS	102
4.3.1 Procedimentos Para a Coleta de Dados na Investigação Qualitativa	102
4.3.2 A Aplicação de Questionários para o Grupo de Trabalho dos Gestores das Três Organizações Participantes	103

4.4 ANÁLISE DOS DADOS	104
4.4.1 Para os Dados Qualitativos	104
4.4.2 Para a Análise dos Dados Quantitativos	106
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	109
5.1 ESTUDO 1 - MAPEANDO CONCEITOS E SIGNIFICADOS DE COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAIS ENTRE GESTORES	110
5.1.1 Caracterização dos Gestores	111
5.1.2 Conceito de ‘Bom Trabalhador’ na Ótica de Diferentes Gestores	112
5.1.3 Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o que define tais vínculos para os gestores	121
5.1.4 Aprofundando a Compreensão do Conceito de Trabalhador Comprometido para Gestores das Três Organizações	128
5.2 ESTUDO 2 – EXPLICAÇÕES DOS GESTORES SOBRE O DESENVOLVIMENTO E AS CONSEQÜÊNCIAS DOS VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAIS	142
5.2.1 Explicando o Desenvolvimento dos Vínculos	143
5.2.2 Conseqüências dos Três Tipos de Vínculos	151
5.2.3 Como Gerenciar os Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento?	155
5.3 ESTUDO 3 - ESTABELEECENDO OS LIMITES EMPÍRICOS ENTRE OS CONSTRUTOS DE COMPROMETIMENTO, CONSENTIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO	159
5.3.1 Perfil da Amostra	159
5.3.2 Evidências de Validade das Medidas dos Construtos	162
5.3.2.1 A escala de Comprometimento Organizacional.....	163
5.3.2.2 A escala de Entrincheiramento Organizacional	168
5.3.2.3 A escala de Consentimento Organizacional	172
5.3.2.4 A correlação entre as dimensões dos construtos.....	175
5.3.3 Explorando os Limites Empíricos dos Construtos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais	180
5.3.4 Padrões de Vínculos com a Organização: como os trabalhadores articulam Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento	188
5.3.4.1 Características dos padrões de vínculos: o perfil dos seus integrantes	193
5.3.4 A Percepção dos Princípios e das Práticas Agency-Community e o Desenvolvimento de Padrões de Vínculos Organizacionais	205
6 CONCLUSÕES.....	213
REFERÊNCIAS	231
APÊNDICES	249

1 INTRODUÇÃO

No campo do Comportamento Organizacional, o estudo acerca do vínculo que o indivíduo desenvolve junto à sua organização empregadora destaca-se pela diversidade de conceitos e perspectivas de análise. Comprometimento Organizacional constitui-se como um dos construtos mais largamente investigados por pesquisadores de diferentes nacionalidades e utilizado por gestores, a fim de obter melhores resultados e engajamento da força de trabalho.

Inúmeras formas de comprometimento têm sido analisadas considerando-se diferentes focos e bases ou abordagens teóricas na tentativa de explicar e compreender o desenvolvimento desse tipo de vínculo. Segundo Meyer e Allen (1997), as investigações acerca desse construto têm promovido a sua evolução conceitual, mas, por outro lado, têm provocado muita controvérsia sobre a natureza do vínculo empregado-organização.

Apesar da tentativa de construção de modelos integrativos, a fragmentação de conceitos e medidas de comprometimento organizacional (MORROW, 1983; REICHERS, 1985 e OSIGWEH, 1989) marca o desenvolvimento desse construto. Destacam-se na literatura o modelo unidimensional elaborado por Mowday et al. (1979) e o multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Este último, composto pelas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação, passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de noventa.

O comprometimento de base afetiva, consolidado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), destaca o apego e a identificação com os objetivos organizacionais. A noção de identificação envolve forte crença e aceitação dos valores da organização, além do desejo de permanecer nela. Já a base normativa baseia-se no sentimento de dever com os objetivos e normas da organização, sendo o comprometimento revelado como uma obrigação em permanecer na organização (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993). Já o comprometimento explicado pela base de continuação é consistente com a teoria de *side-bets* de Becker (1960),

segundo a qual o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída implicaria sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos significativos.

As investigações ancoradas especificamente nesse modelo tridimensional ampliaram-se à proporção que as escalas que medem esse construto passaram a ser testadas em distintos contextos socioculturais. Esses estudos levantaram questões, tais como: a permanência da estrutura fatorial em diferentes países; evidências de índices de confiabilidade nem sempre satisfatórios; sobreposições entre as três bases, mais especificamente entre a afetiva e a normativa; além da redundância conceitual para a definição das bases que constituem o modelo.

Meyer et al. (2002) indicam que novas pesquisas deveriam analisar a estrutura fatorial para diferentes culturas, já que os três fatores nem sempre são encontrados. Autores como Bastos (1998), Mowday (1998), Medeiros (1998), Cooper-Hakin e Viswesvaran (2005); Solinger, Olfen e Roe (2008) sinalizam baixos índices de confiabilidade para a medida como um dos problemas ao se aplicar o modelo em países que se localizam fora da América do Norte, bem como abordam as inconsistências empíricas envolvendo, principalmente, as bases de continuação e normativa e as sobreposições entre as bases afetiva e normativa, o que gera problemas para a integração das três dimensões em um único construto.

Ko et al. (1997), Meyer et al. (2002), Powell e Meyer (2004) abordam mais especificamente a sobreposição e a redundância conceitual do comprometimento normativo. Meyer et al (2002), após análise de 54 estudos, com participação total de 18.508 respondentes, encontraram uma média de correlação substancial entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo ($r=.63$).

Quanto ao comprometimento de continuação, têm sido encontradas as correlações baixas ou negativas entre essa base e variáveis como desempenho, comportamento de cidadania organizacional e outras que possuem relações positivas com as bases Afetiva e Normativa (CUNHA et al., 2004; MEYER et al. 2002; COOPER-HAKIM e VISWESVARAN, 2005). Além disso, Solinger et al. (2008) questionam o sentido proposto para a base de continuação, visto que, para os autores, essa base parece medir a permanência do indivíduo como membro da organização e não o comprometimento propriamente dito, o que possibilita pensar no comprometimento de continuação como uma atitude frente a um comportamento – o de permanecer na organização - e não frente à organização enquanto objeto.

Essas discussões promovem o levantamento de questões acerca do predomínio e da condição de generalização do modelo, bem como tornam o construto Comprometimento Organizacional um tema, ainda, em construção.

Analisando a realidade brasileira, observa-se que há reprodução do que acontece no âmbito internacional. A medida unidimensional proposta por Mowday et al. (1979) encontrou, largamente, indicadores de sua natureza unifatorial e elevados níveis de confiabilidade, porém, o mesmo não ocorreu com as escalas do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen, especialmente no que se refere à mensuração das bases normativa e de continuação.

Estudos realizados por Medeiros e Enders (1998) e Medeiros, Bandeira, Marques e Veiga (1999) buscaram a validação do modelo tridimensional no Brasil. Em ambos os trabalhos, os autores encontraram índices aceitáveis de consistência interna e baixo percentual de variação total explicada para as três dimensões do modelo, revelando indicadores pouco adequados para o instrumento. Os valores encontrados para o *alpha de Cronbach* para cada fator, nas duas pesquisas foram respectivamente 0,68 e 0,68, para a dimensão afetiva; 0,70 e 0,73, para a dimensão normativa e 0,61 e 0,62, para a dimensão de continuação.

Na investigação feita por Medeiros et al. (1999), os testes estatísticos que avaliaram o trabalho apontaram a qualidade da amostra e verificaram a existência de uma estrutura fatorial formada por quatro fatores, sendo que o quarto fator foi denominado pelos autores de afiliativo. A análise fatorial confirmatória indicou deficiências no instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) para medir o comprometimento organizacional a partir desse novo modelo estabelecido, uma vez que esse instrumento não indicava força para medir as dimensões afiliativa e instrumental.

Medeiros et al. (1999) apontaram que o modelo de Meyer, Allen e Smith (1993) necessitava de revisão e investigação quanto ao ajuste para a realidade brasileira, já que novos indicadores poderiam ser adicionados a fim de estabelecer novas formas de mensuração do comprometimento organizacional.

Mais recentemente, Costa (2007) destaca, em sua tese, a dificuldade de adequação do instrumento de mensuração proposto por Meyer e Allen (1991, 1993), ressaltando a necessidade de mais estudos que consolidem esse modelo no Brasil.

Além dessas questões, observa-se, na literatura, que é dado diferente tratamento às diversas bases. Um exemplo disso é a pouca atenção dada para a base normativa do

comprometimento. Alguns pesquisadores têm identificado o compartilhamento de muitos dos antecedentes e conseqüentes desta dimensão com a dimensão afetiva do construto (MEYER et al., 2002).

A dimensão normativa tem sido tratada como uma perspectiva que é vivenciada diferentemente em outras culturas e está relacionada a diferentes variáveis (BERGMAN, 2006; STANLEY et al., 2007). Outros autores têm questionado a permanência dessa base teórica do comprometimento (JAROS et al, 1993; KO, PRICE E MUELLER, 1997; BASTOS et al , 2008a, KLEIN, MOLLOY E COOPER, 2009).

A respeito dessas discussões, Gellatly, Meyer e Luchack (2006) sugerem duas perspectivas de análise para o comprometimento normativo, o que os autores chamam de ‘*duas faces*’. Uma face reflete o resultado da combinação entre o vínculo afetivo e o normativo significando um imperativo moral que resultaria na obrigação em permanecer na organização. A segunda face refere-se a uma avaliação dos custos e promove um vínculo de obrigação por dívida adquirida. Assumindo este sentido, o comprometimento normativo passa a estabelecer uma combinação com o comprometimento de continuação.

Além da base normativa, a noção de *compliance* apresentada por O’Reilly e Chatman (1986) também tem sido menos explorada na literatura. Tal abordagem remete a um tipo de comprometimento que seria próximo da noção de submissão ou de consentimento. A conceitualização dessa base ou natureza do comprometimento estabelece uma ponte com a vertente de estudos sociológicos que apresenta uma perspectiva distinta da vertente psicológica, visto que explora as relações de autoridade entre trabalhadores e empregadores, considerando-as inerentes aos arranjos hierárquicos nas organizações inseridas em uma economia capitalista (HALABY, 1986).

Nessa vertente de estudos sociológicos, o termo consentimento é utilizado para tratar do vínculo entre trabalhador e organização, sem fazer referência a aspectos afetivos ou psicológicos, enfatizando a relação de subordinação que governa os papéis de empregador e empregados.

O estudo desenvolvido por Bastos et al (2008b) tem buscado incorporar à pesquisa sobre vínculos do trabalhador a vertente de estudos sociológicos que, em vez de enfatizar dimensões afetivas, destaca as relações de subordinação existentes entre as partes—indivíduo e organização, construídas a partir da separação e do antagonismo entre capital e trabalho. Até então, a pesquisa em Psicologia Organizacional deu pouca atenção a tal

dimensão e, possivelmente, muito do que é diagnosticado como comprometimento pode ser simples obediência e conformidade ao papel de empregado.

Nesse contexto, estes pesquisadores brasileiros apresentam questionamentos quanto à pertinência das bases que trazem um sentido relacionado às normas e submissão. Os autores problematizam o que caracterizaria um trabalhador obediente e sinalizam a possibilidade de um novo construto considerado mais adequado para tratar dessas noções normativas, especialmente no contexto brasileiro – o Consentimento Organizacional.

A preocupação em torno desse novo construto é a de responder a indagação acerca do cumprimento do papel prescrito e a de compreender o quanto um trabalhador que cumpre o seu papel prescrito, segue as normas e obedece aos seus superiores poderia ser caracterizado como um trabalhador comprometido ou não. Mais especificamente, seria possível caracterizar o vínculo desse trabalhador como sendo característico de um tipo de comprometimento, no caso o normativo, ou como um vínculo de consentimento caracterizado pelos valores da obediência e subordinação à chefia? É possível pensar nesses dois tipos de vínculos como algo que se constituem de formas distintas, com características próprias, que podem impactar diferentemente o comportamento no trabalho?

Analisar essas questões inclui considerar aspectos quanto aos valores de obediência e da forma hierarquizada em que se dão as relações de poder nas organizações, principalmente no Brasil, como afirma Tanure et al. (2007). Segundo a autora, a gestão organizacional neste país é marcada pelo significado da autoridade e isso pode fortalecer o desenvolvimento desse novo vínculo, como aponta Bastos et al.(2008b).

Com relação à base de Continuação do Comprometimento, além das observações feitas anteriormente, têm sido apontadas, na literatura, sobreposições com o construto Entrincheiramento na carreira (CARSON et al.,1995; BLAU E HOLLADAY, 2006; BASTOS et al., 2008c). Também no contexto brasileiro, Bastos et al. (2008c) propõem a transposição do entrincheiramento para o contexto organizacional. Nessa adaptação, o construto sugere proximidade com a referida base do comprometimento, pois ambos os construtos compartilham da dimensão Limitação de Alternativas e envolvem a noção de custos associados à saída da organização.

Essa transposição do conceito de Entrincheiramento na carreira para o contexto organizacional, conforme sugerido por Bastos et al.(2008c), destaca a permanência do trabalhador na organização em função da falta de alternativas, o que o levaria a tratar a

organização como uma trincheira, mantenedora de sua segurança e status social. Esses autores entendem que se o indivíduo não percebe grandes custos associados a sua saída, não está entrincheirado. Ele pode, ainda, acreditar que há custos, mas perceber outras oportunidades de trabalho que sejam compensatórias. Contudo, se o indivíduo entende que perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego, estará provavelmente entrincheirado na organização para a qual trabalha. Bastos et al (2008c) indicam que esses são os primeiros passos para a construção de um novo construto, denominado por eles de Entrincheiramento Organizacional.

Com base nessa discussão, que problematiza o construto Comprometimento Organizacional em suas dimensões afetiva, normativa e de continuação e aponta o surgimento de novos construtos – Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais –, o presente trabalho foi desenvolvido. Identifica-se, aqui, a necessidade de se compreender como os diferentes vínculos desenvolvidos pelos atores organizacionais se diferenciam entre si. Considera-se como relevante, para esta investigação, o delineamento teórico e conceitual desses dois novos tipos de vínculos a partir das recentes publicações de Rodrigues (2009), Silva (2009) e Bastos et al (2008a,b e c).

Delinear melhor os alicerces que cercam esses construtos leva à compreensão do significado de cumprir normas, expectativas e apresentar bom desempenho, enquanto comportamentos que se constituem como produtos distintos de dois tipos de vínculos – comprometimento e consentimento, bem como, ao esclarecimento quanto ao sentido de continuar em um curso de ação, levando o indivíduo a avaliar os custos associados à descontinuidade desta ação e o de permanecer na organização em função das dificuldades encontradas no mercado de trabalho considerando-se os esforços já realizados para a sua manutenção na organização, enquanto comportamentos também distintos – comprometimento de continuação e entrincheiramento, respectivamente.

Através de uma melhor caracterização dos construtos, espera-se demonstrar a confiabilidade na utilização das escalas que se propõem a medi-los, gerando claras implicações para a validade das conclusões e modelos teóricos já correntes na literatura da área. Para o contexto da gestão organizacional, evidenciam-se repercussões para as práticas de gestão e políticas de recursos humanos que estimulem, com mais precisão, o desenvolvimento de vínculos que favoreçam objetivos individuais e organizacionais, permitindo mais clareza quanto aos fatores que influenciam o desempenho e os resultados organizacionais. Tais

repercussões assumem dimensões práticas que urgem ser consideradas na conjuntura atual do mundo do trabalho.

Assim, dois conjuntos de argumentação justificam esta pesquisa: o primeiro emerge das questões que destacam e problematizam a importância do vínculo entre o indivíduo e a organização no atual contexto de transformação do mundo do trabalho; o segundo conjunto surge do âmbito mais estreito de pesquisa sobre Comprometimento Organizacional, com forte ênfase nas questões apontadas para o aprimoramento da medida do construto no Brasil, segundo as dimensões propostas pelo modelo tridimensional, como também, da possível relação deste construto com outros tipos de vínculos, como o Consentimento e o Entrincheiramento nas organizações de trabalho.

A fim de contribuir para essas discussões que emergem no campo de estudos sobre Comprometimento Organizacional, o presente trabalho procura realizar uma análise conceitual e empírica desses vínculos, caracterizando a forma como gestores os concebem e os percebem nas suas equipes de trabalho, bem como a maneira como esses vínculos são caracterizados por diferentes grupos de trabalho em organizações de segmentos e contextos distintos, como o público e o privado. Desta forma, este trabalho se insere nas questões atuais que têm sido abordadas no grupo de pesquisa *Indivíduo, Organização e Trabalho* quanto à aproximação entre os três construtos, já citados aqui, e procura contribuir para o aprimoramento desses vínculos organizacionais.

Nesta investigação, são feitas, ainda, considerações a respeito das práticas de gestão de pessoas que podem ser caracterizadas nesses diferentes contextos organizacionais e que são abordadas neste trabalho, através do modelo *Agency-Community* proposto por Rosseau e Arthur (1999). As práticas de gestão abordadas nesse modelo articulam estratégias que produzem o comprometimento do trabalhador e, ao mesmo tempo, práticas individualistas, que estimulam o empreendedorismo.

Os objetivos, aqui propostos, foram atingidos através de uma investigação baseada nos métodos quantitativo e qualitativo, utilizando a aplicação de questionários estruturados e a realização de entrevistas semi-estruturadas.

A utilização da metodologia qualitativa aliada à quantitativa também é um fator importante para os estudos sobre comprometimento, visto que as pesquisas sobre esse construto se inserem em estratégias que utilizam sofisticadas análises estatísticas, como regressão múltipla, *path analysis*, LISREL, onde são aplicadas a bancos de dados construídos

com grande número de sujeitos. No geral, o comprometimento é mensurado através de escalas tipo *Likert* a partir de um corte transversal.

Bastos (1993) afirma que o modelo quantitativo, predominante nas investigações, contribui para a cumulatividade dos achados, porém propicia e aprofunda o quadro de fragmentação e redundância já apontado. Assim, o uso de uma metodologia qualitativa significa uma experiência que agrega novas informações e análises, como também possibilita a ampliação das técnicas de pesquisa para melhorar a compreensão e descrição do construto.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo se constitui desta introdução. O segundo apresenta a fundamentação teórica, que está dividida em quatro partes. Inicialmente, será feita uma análise do contexto do mundo do trabalho e das organizações, abordando a globalização e a gestão de pessoas, incluindo considerações a respeito das práticas e ações organizacionais. Far-se-á uma análise geral do contexto macro no qual vivem as organizações de trabalho e o indivíduo, procurando mostrar como se situa o indivíduo na atualidade diante das demandas e exigências do novo perfil de trabalhador, aquele que deve ter conhecimento, qualificação e iniciativa para o trabalho, estar disposto a enfrentar desafios, podendo ter vínculos precários, frágeis e flexíveis, além de ter habilidades conceituais, técnicas e humanas, e capacidade de sobreviver às adversidades. Também será pontuada a relevância do estudo do comprometimento para a gestão organizacional atual.

A segunda parte explorará o tema Comprometimento Organizacional e as dimensões que compõem o modelo tridimensional. Será feita uma análise das questões abordadas na literatura a respeito do estudo dessas dimensões e serão apresentadas considerações a respeito do estudo do comprometimento em diferentes culturas, incluindo o contexto brasileiro. A terceira parte abordará o construto Consentimento Organizacional, analisando a sua base teórica a partir do conceito de Obediência na perspectiva da Sociologia do Trabalho, da Psicologia Social, além de estudos que caracterizam a área do Comportamento Organizacional, mais especificamente aqueles relacionados ao Comprometimento Organizacional. A análise conceitual do construto Entrincheiramento constituirá a quarta parte da fundamentação teórica.

O terceiro capítulo apresentará a delimitação do estudo através da apresentação do problema, objetivos gerais e específicos e das hipóteses. Neste capítulo, demonstrar-se-á o desenvolvimento desta pesquisa, identificando-se as etapas que foram cumpridas em cada estratégia metodológica utilizada – qualitativa e quantitativa.

No capítulo quatro, será apresentado o método empregado, descrevendo cada etapa da investigação, tanto a nível qualitativo como quantitativo. Descrever-se-á a utilização das estratégias metodológicas qualitativa e quantitativa, dados gerais a respeito das organizações e dos trabalhadores que participaram desta pesquisa, os instrumentos e procedimentos utilizados nas coletas de dados e as técnicas de análise de dados.

O quinto capítulo trata da apresentação e da análise dos resultados obtidos no desenvolvimento dos três estudos desenvolvidos neste trabalho. Esse capítulo encontra-se dividido em segmentos que contemplam os conteúdos de cada estudo – qualitativo e quantitativo. Em seguida, o sexto capítulo inclui as considerações finais da presente pesquisa. Por fim, são feitas as recomendações e apontam-se as limitações desta investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo inicia-se com a análise do contexto do mundo do trabalho e das organizações. Essa contextualização faz-se importante por considerar os aspectos do ambiente externo como sendo influenciadores para o desenvolvimento das organizações produtivas. Acredita-se que tais aspectos problematizam os vínculos de trabalho, fragilizam a relação indivíduo-organização e criam limites para as alternativas de emprego. Pensar em vínculos como comprometimento neste contexto atual parece ser um paradoxo na medida em que as mudanças e inovações organizacionais resultam em contratos cada vez mais frágeis, instáveis e de curta duração. Assim, a gestão de pessoas nas organizações também é abalada por essas transformações e as ações e práticas gerenciais buscam constantemente uma mão-de-obra engajada e comprometida, mesmo diante destas adversidades.

O construto Comprometimento Organizacional é abordado, neste capítulo, através das questões apontadas na literatura acerca da predominância do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) em suas dimensões afetiva, normativa e de continuação. Destacam-se as questões conceituais e teóricas que cercam as dimensões normativa e de continuação, assim como são feitas considerações sobre o estudo desse construto em diferentes culturas, citando dados do contexto brasileiro.

Fundamenta-se o Consentimento Organizacional em pilares básicos delineados pelos autores que introduziram esse construto - Bastos et al (2008b) e Silva (2009). Assim, é explorada a vertente da Psicologia Social (KIESLER e KIESLER, 1973), Sociologia do Trabalho (LUTSKY 1995; HALABY, 1986; e BURAWOY, 1983) e do Comportamento Organizacional (KELMAN, 2006). A literatura sobre valores, com base em Schwartz (2005), também é tratada para contextualizar a dinâmica dos processos de influência social.

Já o construto Entrincheiramento Organizacional é fundamentado a partir da teoria dos *side-bets* de Becker (1960), dos estudos acerca do entrincheiramento na carreira por Carson e Carson (1995) e Blau (2001a e b). Juntamente com esses autores, são citados os

trabalhos que fazem a transposição do construto para o contexto organizacional elaborados por Bastos et al (2008c) e Rodrigues (2009).

2.1 O MACRO CONTEXTO E O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

As questões relacionadas ao vínculo do indivíduo com a organização são influenciadas por diversos fatores macro ambientais, podendo-se citar: as transições que configuram o mundo do trabalho contemporâneo; os novos arranjos e novas arquiteturas organizacionais; novos modelos de gestão; a busca da adaptação através da flexibilidade e práticas inovadoras; o atual cenário sócio-econômico globalizado; os impactos da globalização; a emergência de novas realidades, tais como a sociedade em rede, as cadeias, as tramas produtivas, além das discussões a respeito de governança, da redefinição das dimensões do público e do privado e dos avanços tecnológicos que impulsionam debates sobre mudanças de paradigmas em todos os ramos do conhecimento e, principalmente, as relacionadas às atuais sustentações epistemológicas do mundo moderno e pós-moderno.

A globalização revela um novo ciclo de expansão do capitalismo, um processo de amplas proporções, envolvendo nações, questões políticas, classes sociais, economias, culturas e sociedades. É um processo que não se resume a um único aspecto ou apresenta efeitos restritos. Ao contrário, é uma realidade que tem sido alvo de interesse para investigação e análise sob diversos ângulos. Como afirma Santos (2005), não existe estritamente uma entidade única chamada globalização, mas existem globalizações. Este termo, na visão do autor, deve ser empregado no plural, pois abrange diferentes relações sociais, conflitos e propostas de soluções.

A capacidade de transformação do capitalismo é ilustrada através do globalismo. Segundo Ianni (1996), o globalismo se caracteriza pela integração e fragmentação simultâneas. O trabalho é internacionalmente redividido. Surge o que o autor chama de trabalhador coletivo desterritorializado, delineado por diversos fatores - as empresas, os setores, países, níveis de modernização e produtividade, o sindicato, patronato, governo e a dinâmica do mercado em questão.

O capital se mundializa sem ideologias: sua reprodução se dá em nível planetário. Propaga-se o capitalismo como modo de produção e processo civilizatório (IANNI, 1996).

As questões sociais e ambientais se mundializam. Observa-se, continuamente, a regionalização - para preservação de interesses nacionais no contexto da globalização. Declina o Estado-Nação, partilhando e acatando resoluções e diretrizes regionais e mundiais.

O autor afirma, ainda, que a globalização da economia capitalista cria novos centros de decisão - extra e supranacionais - ocupados por empresas transnacionais e instituições multilaterais. Tais centros muitas vezes obstam ou anulam estratégias nacionais. Imprimem-se padrões institucionais, econômicos, políticos, sócio-culturais comuns. As economias nacionais transformam-se em províncias da economia global, que se agrupam em “novas comunidades”.

Para o autor, a globalização do capital - faceta do globalismo - conduziu à urbanização do mundo. Formam-se cosmópoles, cidades globais, que perdem os seus traços estritamente locais. A modernização tecnológica favorece o desemprego estrutural mundial e a pauperização massiva. Notam-se migrações, xenofobia, racismo, tentativas de resgate da própria identidade. A questão social também se globaliza.

Analisando os efeitos da mundialização referente a problemática social, Vieira (1997) credita a crescente permeabilidade das fronteiras nacionais à tecnologia e ao capitalismo de informação global. A dispersão geográfica já não impede que diferentes sociedades possam partilhar objetivos e agendas - inclusive de âmbito internacional.

Ao descrever a dimensão econômica da globalização, o autor sublinha os conglomerados, a intensificação da circulação financeira, descentralização e flexibilidade da produção, competição mundial, modernização e automação. As ambivalências da globalização são também identificadas pela fragmentação e concentração econômica, padronização e segmentação, mercados globais e nichos.

Para Tavares e Fiori (1993), a nova divisão internacional do trabalho espelha a Terceira Revolução Industrial e a transnacionalização da economia. Tal divisão praticamente entrelaça todo o globo.

Goldenstein (1994) destaca um novo estilo de desenvolvimento, fundado nas inovações substanciais e velozes, difundidas de modo rápido e simultâneo. Um novo perfil de concorrência global se delineia frente ao ônus do novo paradigma tecnológico. Surgem ações conjuntas frente aos serviços de suporte básico (pesquisa e desenvolvimento). Mas, no estágio final do produto, a competição se intensifica. Goldenstein (1994, p.104) revela:

(...) a atual revolução tecnológica vem acarretando custos crescentes, com riscos cada vez maiores, o que tem provocado mudanças também nas formas de organização e concorrência oligopolista, com a formação de alianças tecnológicas entre empresas e países.

O novo paradigma tecnológico tornou difícil o acesso das nações periféricas à moderna tecnologia. O alto custo prejudica o seu desenvolvimento no interior dessas nações. As transferências tecnológicas, por sua vez, tornaram-se pouco atraentes diante da desqualificação da mão-de-obra local - incompatível com as exigências dos atuais processos produtivos.

As ocorrências da década de setenta trouxeram impactos mundiais aos anos seguintes agravando ainda mais o desemprego, comentam Tavares e Fiori (1993). Estes autores sinalizam que as políticas de ajuste macroeconômico, do final da década de 70 ao início da de 80, deram origem a um movimento de caráter recessivo global, que piorou muito a situação das finanças públicas e agravou o desemprego e promoveu uma parada nas políticas desenvolvimentistas da maioria dos países.

Os autores igualmente sinalizaram a insuficiente difusão do progresso técnico entre países e empresas ao redor do mundo. Tal fato soma-se à desorganização do mercado de trabalho diante do requisito da flexibilidade, ocasionando desequilíbrios sociais - que agravam ainda mais a precária distribuição dos frutos do referido progresso. Criaram-se desigualdades e exclusão. Com isso, tornaram-se perceptíveis os impactos que surgiram do processo da globalização sobre o contexto do trabalho e das organizações.

De modo geral, é possível perceber os impactos das atuais questões em diversos âmbitos do cenário produtivo mundial, a exemplo da alteração das práticas de trabalho, bem como das relações entre empregadores e empregados. Proliferaram a polivalência funcional, o teletrabalho, o trabalho autônomo, a terceirização e a precarização dos contratos. Cattani (1996) sinaliza que as economias avançadas viram nascer os *bicos*, enquanto trabalho temporário, além do subemprego no setor informal.

Um aspecto importante e particularmente grave da nova ordem econômica neoliberal é sintetizada por Ianni (1996) na expressão *desemprego estrutural*, que implica na expulsão mais ou menos permanente das atividades produtivas.

Com relação ao mercado de trabalho, Cattani (1996) aborda a precarização das relações trabalhistas e do mercado de trabalho nesse novo paradigma, onde alguns efeitos são enfatizados: ampliação da qualificação na contratação da mão-de-obra (independente do setor

contratante); redução do emprego estável; aumento das ocupações informais, ampliação do setor de serviços como empregador de mão-de-obra, descentralização das negociações sindicais, bem como a diminuição da participação dos sindicatos e dos sindicalizados no país.

Os desequilíbrios circunstanciais dos níveis de emprego têm como alicerce e consequência a “depreciação do trabalho”, manejado à semelhança de um produto num mercado onde a concorrência determina o preço (BRUNHOFF, 1991). A fragilidade dessa noção se agrava quando considerada a disparidade de condições entre os atores econômicos. A homogeneidade que lhes é atribuída transforma o assalariado num proprietário do fator trabalho, por este individualmente responsável. O trabalhador é *convidado* a assumir riscos à semelhança do empresário e o conjunto da remuneração do trabalhador tende a ser comprometido. Parece fazer sentido uma revisão epistemológica da noção de “operário”, cuja unicidade se fragmenta pela ação de gênero, idade, educação, padrões de qualificação, tecnologias, estatutos, raças e nacionalidades.

Schaff (1990) pressupõe que desaparecerá não a atividade produtiva do homem, mas o trabalho na sua forma de emprego. A eliminação da diferença entre trabalho manual e intelectual se tornou uma exigência no contexto da automação. O uso crescente do intelecto e da criatividade poderá levar à extinção relativa do trabalho manual, acrescenta o autor.

As reformulações do mundo do trabalho comprometeram a construção de identidades, as tradicionais bases de socialização, os coletivos de trabalho, a comunhão de interesses, a solidariedade. Cattani (1996), porém, não advoga a existência de uma desestabilização da sociedade capitalista. Para o autor, o capitalismo apresenta capacidade de transformação e sobrevivência, adotando diferentes mecanismos para descartar trabalhadores que o sistema já não consegue absorver produtivamente.

Cattani (1996, p. 68) admite, ainda, que há ocorrência de uma degradação social, atestada - dentre outros indícios - pelo surgimento da *nova pobreza* caracterizada pelo caráter aleatório da participação na vida econômica e social, pela irregularidade, precariedade e incerteza na obtenção de recursos para a sobrevivência, predominando a insegurança quanto ao futuro imediato.

Segundo o autor, o não-trabalho significaria a autodeterminação, a capacidade autônoma de sobrevivência, configurando uma sociedade sem padrões. Ainda que as práticas produtivas tenham se transformado, mantêm relações de subordinação, patronatos, a propriedade privada e seus desdobramentos, tipicamente capitalistas. Os traços inovadores do

sistema e a tecnologia administrativa que se propõem a valorizar o capital humano convivem com um taylorismo-fordismo transformado, mas que se perpetua na fungibilidade da mão-de-obra, nos seus contratos incertos, nas suas frágeis condições de trabalho e vida.

É inegável que a globalização traz ganhos aos trabalhadores, como o intercâmbio cultural, a troca de experiências entre profissionais e organizações, o convívio com uma realidade mundial, o conhecimento acerca de informações atuais e seu fluxo com rapidez e agilidade, além da tecnologia e de seus avanços para o processo de trabalho (ROBBINS, 2005). Mas, certamente são os capitalistas que extraem de todo esse processo as vantagens mais significativas. Como afirma BRUNHOFF (1991, p. 43): “A internacionalização relativa do assalariado é operada pelos empregadores, não pelos próprios empregados.”

Os prognósticos e as implicações das mudanças na sociedade automatizada dependem da análise do futuro do trabalho assalariado e das possíveis formas de ocupação que o substituirão. As questões referentes a esse contexto geram impactos sobre o vínculo do trabalhador e quanto ao funcionamento das organizações nas demandas que surgem desses novos cenários.

As organizações brasileiras enfrentam grandes desafios diante do novo cenário mundial, especialmente a partir do processo de abertura econômica iniciado na primeira metade da década de 1990. A disputa por mercados tem motivado a busca de um padrão de competitividade de classe mundial, o que requer maior competência nas estratégias de negócio e de gestão.

Melo (1999) afirma que, no início da década de 90, apesar das mudanças e etapas vencidas pela área de recursos humanos, predominava, na maioria das empresas brasileiras, um processo de administração cartorial, burocrático e reprodutor de práticas desenvolvidas em outros contextos econômicos, políticos, sociais e culturais. Apresentando, também, em alguns momentos, o discurso inovador e com a ênfase na inserção do empregado nas relações entre capital e trabalho.

A fim de contextualizar um pouco da realidade brasileira e a forma em que vivem as organizações alocadas no país, serão tratados, na próxima seção, tópicos que fazem considerações a esse respeito. Em seguida, alguns dados e aspectos da cultura do país serão abordados, bem como informações a respeito do estudo do comprometimento em diferentes culturas, especialmente aquelas que estão fora da América do Norte.

Conforme já apontado por Hofstede (1984), a cultura nacional influencia, sobremaneira, a cultura organizacional e a forma como as estruturas organizacionais são filtradas pelo conjunto de crenças de cada indivíduo, o que torna possível observar a manifestação dos dados histórico-culturais de um país nas organizações que ali se desenvolvem.

2.1.1 A Gestão de Pessoas: contextualizando a realidade brasileira

No âmbito organizacional, a adaptação de modelos teóricos e a utilização de práticas organizacionais em diferentes culturas enfrentam inúmeros desafios, dentre eles estão aqueles relacionados a valores culturais e individuais, o que leva as adaptações a atenderem a exigências ligadas ao ajuste da realidade local. Muitas demandas surgem à gestão de pessoas no que diz respeito a forma de lidar com essa realidade, além do maior incentivo que, às vezes, é identificado quanto ao envolvimento dos empregados nas decisões e maior participação dos atores em relações de interdependência. Nesse contexto, o caráter estratégico passa a ser mais definido e implementado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

Um aspecto interessante que pode ser observado no mundo do trabalho, envolvendo questões relativas ao âmbito macro e a gestão de pessoas, é que enquanto as organizações incentivam o engajamento da força de trabalho, as mudanças organizacionais, como *downsizing*, reengenharia, fusões e aquisições e todas as que buscam a eficiência terminam abalando a relação do trabalhador com a organização empregadora no sentido do contrato psicológico, da sua motivação para o trabalho e quanto ao desenvolvimento de vínculos como comprometimento. (MEYER, 2009; MOWDAY, 1998).

Gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica para as organizações, uma atividade muito importante para ficar limitada a apenas um órgão da empresa. Gerir implica utilizar recurso não só para resolver os problemas e otimizar custos, mas também para contemplar os interesses e necessidades das pessoas. Isto resulta não apenas numa mudança de nomenclatura – de *Administração de Pessoal* ou *Administração de Recursos Humanos* para *Gestão de Pessoas*, mas sim no redirecionamento da área passando a ter um caráter mais estratégico.

Resende (1994) aponta poucos aperfeiçoamentos para a área de RH no Brasil. Segundo o autor, há necessidade de introdução de novos paradigmas para a sobrevivência das empresas brasileiras. O autor acrescenta que os dirigentes necessitam ampliar suas visões no sentido de entender a importância da área e buscar o seu desenvolvimento.

Uma pesquisa realizada em empresas brasileiras, por Oliveira (1999), aponta as competências necessárias ao gestor de pessoas. Segundo a autora, os conhecimentos indicados nos resultados foram: estabelecer objetivos, estratégias e políticas de recursos humanos; fazer planejamento de recursos humanos; técnicas gerenciais; técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; e avaliação de desempenho. Dentre as habilidades indicadas, destacaram-se: percepção da empresa como um todo; gerenciamento de pessoas; negociação; planejamento dos trabalhos, administração de conflitos; assessoramento à direção; tomada de decisões e promoção do hábito do trabalho em equipe.

Carvalho (1995) afirma que os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos e, nesse sentido, sua visão acerca do indivíduo, seus modelos de homem condicionam suas ações. Portanto, mudanças significativas no comportamento gerencial implicam modificações de concepções.

No entanto, a realidade tem mostrado dados pouco otimistas quanto à mudança de concepção. Segundo Barros (2007), até a década de 80, predominou, nas organizações brasileiras, uma forte centralização do poder decisório, visto que a cúpula tomava decisões estratégicas e definia a tática de implementação.

Cabrera (2002) destaca que, quanto ao estilo de gestão nas organizações, predominava uma gerência controladora, na qual a aplicação de níveis hierárquicos seguia a lógica mecanicista do controle, com o uso de manuais, normas, rotinas e procedimentos. Acrescenta, ainda, que era hegemônica a visão simbólica da obediência em função da segurança e da manutenção do emprego: “seja obediente e você só sairá desta empresa aposentado ou morto” (CABRERA, 2002, p.49).

Embora os dados acerca do desenvolvimento nas práticas de gestão de pessoas apontem para uma direção que se caracteriza pela busca de competências e novas habilidades, aprendizagem contínua, descentralização da tomada de decisão, participação, inovação e empreendedorismo, a realidade nacional aponta indícios de que muitas organizações ainda possuem um modelo de gestão caracterizada pelos princípios tayloristas de fragmentação do

trabalho, mantendo o forte controle sobre os indivíduos e a cobrança por obediência e adesão às normas. (BARROS, 2007).

Em relação a esse aspecto, Barros (2007) afirma que o bom gerente era aquele que tinha o controle absoluto sobre seus subordinados, conforme era preconizado na administração científica clássica de Taylor. A autora aponta que, à época do milagre brasileiro, início da década de 70, a influência modernista trouxe sinais de demanda por lealdade e não mais de obediência. Lealdade, além de ser mais nobre, caracterizava uma relação mais adulta entre o capital e o trabalho. No entanto, com o início da crise do petróleo (meados da década de 70), iniciaram as demissões em massa e esse vínculo de lealdade passou a ser destruído. Assim, a segurança e a estabilidade se tornaram uma ameaça constante.

Nesse contexto, o comportamento e o perfil do colaborador caracterizavam-se pela subordinação, especialmente nos níveis operacionais, implicando uma relação de dependência. As organizações, para atrair trabalhadores, passaram a estabelecer a relação de trocas materiais e financeiras e assumiram a responsabilidade por saúde, alimentação, transportes, às vezes, habitação, criando um vínculo de dependência direta, alimentando o vínculo de subordinação.

Desse processo de desenvolvimento das organizações, observa-se a formação de trabalhadores com características resultantes de uma história social específica, como afirma Silva (2009, p.3): “a tradição cultural brasileira formou uma história de trabalhadores filhos de um regime autoritário, com comportamentos que se aproximam de uma postura conformista e de um consentimento organizacional”.

Os movimentos sindicais do final da década de 70, as ações organizadas das comunidades de base e os programas de qualidade total começaram a alterar este quadro, contribuindo para fazer o operário a pensar. Ao questionar e rejeitar o autoritarismo, rejeita-se conseqüentemente o modelo mecanicista de gestão a ele associado. As mudanças na sociedade civil, advindas da mudança do regime político brasileiro, refletem-se nos modelos organizacionais das empresas.

Na tentativa de lidar com as novas demandas do ambiente externo, as organizações passaram a aderir a processos de inovação e desenvolvimento de novas formas de gestão. O gerente controlador, que era treinado para gerir uma mão-de-obra subserviente, passou a enfrentar a mudança relacionada ao exercício da chefia – transição de chefe para

líder – em que o gerenciamento de grupos e equipes de trabalho se tornou mais freqüente. Juntamente com isso, o chefe passou a gerenciar uma mão-de-obra mais questionadora.

Tem sido mais evidente, na atualidade, a necessidade de um ambiente interno que propicie a troca aberta de idéias e a participação ampla no processo decisório. Um fator importante que tem sido valorizado, nesse novo contexto, é a identificação com os valores e objetivos organizacionais, assim como o engajamento na missão e na visão da organização. Da mesma forma, espera-se que a organização ofereça oportunidades de crescimento e desafios, além de dar condições para o empregado gerenciar sua própria carreira. Assim, cabe aos empregados serem responsáveis pela atualização de suas competências, a fim de responder a esse novo cenário. Essas condições favorecem o desenvolvimento do vínculo do comprometimento e alcance dos resultados esperados (CABRERA, 2002).

Para Tanure et al. (2007), muitas das práticas de gestão no Brasil não têm respondido a esses desafios que são enfrentados pelas empresas, incluindo aqueles já citados, como as demandas da globalização da economia e a necessidade de maior envolvimento dos empregados nas decisões. Os autores enfatizam que não se pode mais ignorar a importância das pessoas para o desempenho organizacional, nem tampouco a influência da cultura na estratégia de negócio e de gestão.

Observa-se, no entanto, que os novos paradigmas muitas vezes se limitam ao discurso. Nogueira et al. (1999) afirmam que, na prática, ainda é um tabu a implementação de modelos efetivamente participativos no que se refere à gestão organizacional e quanto à preocupação com a empregabilidade dos colaboradores. Para Ferreira et al. (1999), a área de RH ainda evidencia o apego às formas tradicionais de poder e dominação das estruturas organizacionais.

A distância entre o discurso e a prática no contexto organizacional é enfatizada por Sarsur (2004), corroborando com os autores já citados aqui. A autora afirma que as ações de RH demonstram evolução, porém não caracterizam mudança efetiva quanto ao tratamento dado ao empregado. Toda essa problemática vivenciada pelas organizações gera diversas temáticas, sendo possível destacar a confiança nas relações de trabalho, pouca participação efetiva dos colaboradores nos processos decisórios, dissonâncias entre o dizer e o fazer, incompatibilidades entre valores individuais e organizacionais, etc. Essas questões apontam, em essência, um ponto central de discussão – o contrato psicológico estabelecido entre indivíduo e organização. Bastos (1998) afirma que o contrato psicológico tem como base a crença, por parte do trabalhador, de que a organização proverá segurança no trabalho, além

das oportunidades de promoção. Em troca disso, espera-se dedicação ao trabalho e lealdade à empresa.

Estudos clássicos feitos por Hofstede (2001), em países latinos, sobre o impacto da cultura de cada país na gestão organizacional, apontam a dificuldade de transposição de uma realidade à outra. As diferenças entre países e regiões refletidas nas organizações são mais evidentes em relação a aspectos relacionados a valores.

Analisar a realidade brasileira inclui, ainda, identificar as especificidades existentes nas diferentes regiões do país, tornando difícil ver o país como um todo, como se a cultura do nordeste fosse idêntica a cultura do sul do país (TANURE et al., 2007). Isso indica que há possibilidades de mudanças para determinados aspectos de acordo com a influência da cultura local em comparação a nacional.

Tanure et al. (2007), ao analisar a gestão organizacional no Brasil e as características regionais, apontam dados que promovem a indagação a respeito da adaptabilidade de diferentes modelos teóricos ao contexto organizacional. Um primeiro ponto a ser pensado sobre a realidade brasileira é a singularidade das diversas regiões. Por conta da história e da influência de diversos povos na colonização, o Brasil formou uma identidade nacional bastante singular e isso dificulta ver o país como um todo para muitos pesquisadores. Os autores enfatizam que, em algumas regiões do país, como o Nordeste, a relação de autoridade ganha mais ênfase em função da própria história do desenvolvimento econômico local. Abordam, também, que o vínculo afetivo carrega forte apelo emocional, visto que os laços afetivos são intensos na cultura brasileira e fazem parte dos seus valores centrais. Em função dessa forte carga emocional, as pessoas são facilmente mobilizadas. Isso se reflete no contexto organizacional através da rápida adesão às normas por parte do grupo ao ocorrer a solicitação do gestor.

Para esses autores, as avaliações são impregnadas de amizade e pouco marcadas pela neutralidade e profissionalismo, podendo gerar um sentimento de justiça e até prejudicar o desempenho da corporação. Nas culturas coletivistas, a exemplo da brasileira, eles sinalizam que as pessoas não falam abertamente o que pensam, mas expressam o que sentem com mais intensidade. Com isso, elas procuram evitar o conflito e prioriza-se viver harmoniosamente com o grupo. Isso é transferido também para as relações sociais nas organizações. Assim, o embate entre chefes e subordinados é sempre evitado e as relações de poder ainda são muito marcadas pelo significado da autoridade.

Tanure et al. (2007) articulam três pilares predominantes na interação da cultura brasileira com as organizações – o poder, as relações e a flexibilidade. O poder baseia-se na hierarquia formal e no alto grau de centralização no processo decisório, muito embora o discurso dos gestores tenha evoluído bastante em relação a essas questões. Mesmo assim, não há na cultura brasileira dúvidas sobre quem é o responsável pela tomada de decisão, caracterizando o modelo funcional piramidal. Para Tanure et al. (2007, p. 8) “Mesmo que tenha mudado a forma de expressão do poder, a percepção dos executivos é que as relações de poder ainda estão muito marcadas pelo significado da autoridade”.

No que se refere às relações, os autores abordam a diferença entre as sociedades individualistas e coletivistas. Estas últimas caracterizam-se pela expressão de sentimentos e emoções, priorizando o convívio harmonioso e evitando o embate a fim de preservar as relações. Além disso, identifica-se maior intimidade devido aos fortes laços afetivos. A face coletivista da cultura brasileira, segundo esses autores, indica a predominância de relações amistosas no local de trabalho, evitando-se o conflito com quem tem mais poder.

Corroborando com esses dados, Fleith (1999) afirma que brasileiros são pessoas dispostas a demonstrar suas emoções e podem ser considerados extrovertidos. Com relação à família brasileira, a autora descreve atributos como proteção, suporte e responsabilidade para a manutenção dos vínculos. Conseqüentemente, ela enfatiza que a independência não é uma característica encorajada pela cultura. Como a participação da mulher no mercado de trabalho aumentou, a distribuição de tarefas domésticas entre marido e mulher está sendo revisada, ficando para os homens a realização de tarefas que antes eram consideradas tipicamente femininas.

O terceiro pilar da sociedade coletivista apontado por Tanure et al. (2007) - a flexibilidade – é um atributo distintivo na cultura brasileira. Segundo os autores, esta é marcada pela adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade é identificada através do ajuste aos vários pacotes econômicos governamentais, já a criatividade está associada à inovação e às iniciativas populares marcadas pelas características folclóricas e de festividade que estão presentes nas diferentes regiões do país.

Fleith (1999) sinaliza que, embora a criatividade seja vista como um construto positivo na cultura brasileira, pesquisadores (AMABILE, 1996; LUBART, 1999) têm apontado barreiras que dificultam o seu desenvolvimento, sendo que muitas destas barreiras são conseqüências dos valores culturais e tradicionais disseminados entre o povo brasileiro.

Estes autores citam como exemplo destas barreiras, a resistência para novas idéias, a necessidade de ser prático o tempo todo, o medo de assumir riscos e a passividade.

Parece pertinente afirmar que os gestores no Brasil gerenciam alguns desafios neste atual contexto: o de planejar e executar quase que simultaneamente a aprendizagem de novos conceitos e estruturas organizacionais, e identificar aquilo que é local, ao mesmo tempo em que filtra e assimila o que é global. Portanto, analisar as questões relativas aos vínculos desenvolvidos entre indivíduo e organização no contexto brasileiro significa levar em consideração aspectos específicos deste país, como os valores culturais e organizacionais, a forte ênfase nos laços afetivos, as práticas de gestão de pessoas etc.

No sentido de atender às necessidades comuns entre indivíduo e organização e promover contratos de trabalho que conciliem flexibilidade e estabilidade e que proporcionem um vínculo de comprometimento, Rosseau e Arthur (1999) introduzem, na literatura, os modelos de gestão *Agency e Community*.

A fim de favorecer as práticas em prol do surgimento do empreendedor autônomo e aumentar o vínculo dos empregados, os autores concebem, nessa abordagem, práticas opostas - individualista e coletivista. Este modelo fundamenta-se na idéia de que o momento econômico atual tem demandado uma nova função para a área de Recursos Humanos - posicionar, simultaneamente, empresas e empregados a responderem com flexibilidade às mudanças no mercado e buscar a estabilidade, recrutando, desenvolvendo e mantendo pessoas cujo talento é crucial para a empresa. Desta forma, o papel da gestão de RH passa a ser o de mediador entre a organização e o mercado de trabalho.

A discussão sobre as práticas, com base nesses modelos, ainda é recente no campo do Comportamento Organizacional e se revela como uma importante contribuição para a análise da construção de vínculos entre indivíduos e organizações, articulando-se à gestão de pessoas.

Na perspectiva da dimensão *agency*, a habilidade dos atores em tomar decisões e agir de acordo com seus interesses é enfatizada e envolve expressões de autoproteção, autoafirmação e controle direto sobre o ambiente. Bastos e Grangeiro (2008) afirmam que as oportunidades, nessa dimensão, são vistas como fontes de flexibilidade e vantagem competitiva para o trabalhador habilitado e capitalizado para as demandas do mercado.

Para a dimensão *community*, Bastos e Grangeiro (2008) ressaltam que o suporte mútuo, cooperação, adaptação coletiva ao ambiente promovem maior participação dos atores

em relações de interdependência e aprendizado conjunto. Neste cenário, as oportunidades são vistas para o engajamento coletivo e objetivam a inovação.

O modelo analítico proposto por Rosseau e Arthur (1999) articulam estratégias que produzem o comprometimento do trabalhador enquanto produto de práticas socializadoras, como retenção, identificação, carreira e, simultaneamente, práticas mais individualistas como flexibilidade, autonomia, empregabilidade. Essa tentativa de aproximação dessas duas dimensões se expressa nos valores, nas políticas e nas práticas do campo da gestão de pessoas existente nas organizações. Portanto, a identificação delas em uma organização indica que a noção *agency-community* é a que está estabelecida no seu modelo de gestão de pessoas.

Para os autores do modelo, um dos principais desafios da gestão de pessoas no cenário contemporâneo é o de articular essas práticas individualistas, que favorecem o surgimento do empreendedor autônomo (dimensão *agency*), com as práticas coletivistas, que favorecem o surgimento do trabalhador comprometido (dimensão *community*). Isso significa enxergar essas práticas como complementares e não de forma oposta. Os autores acrescentam, ainda, que a aplicação de práticas como essas é importante para a sobrevivência da organização no mercado global. Assim, o modelo híbrido resulta da integração entre essas dimensões. O quadro 1, a seguir, ilustra as práticas de RH sob a perspectiva do modelo híbrido e das suas duas dimensões – *Agency e Community*.

PRÁTICAS	AGENCY	COMMUNITY	MODELO HÍBRIDO
Recrutamento	Recrutar, orientar	Recrutar e construir relacionamentos	Recrutar e construir relacionamentos
Desenvolvimento	Treinar	Desenvolver, socializar, criar relacionamentos com colegas	Apoiar o trabalhador para planejar seu próprio desenvolvimento, treinar, desenvolver, socializar, criar rede de contatos dentro e fora da empresa, desenvolver aptidões para novas oportunidades de mercado
Avaliação de Desempenho	Contribuição individual	Desempenho do grupo	Resultados individuais, de equipes e da organização
Empregabilidade	Responsabilidade do empregado	Plano de carreira elaborado pela organização	Proporcionar colaboração mútua entre o RH e o trabalhador, oferecer mobilidade interna e externa
Benefícios	Responsabilidade do empregado	Prover recursos para o bem-estar individual e familiar	Dar flexibilidade para atender novas necessidades, escolha de padrões de trabalho, horários e pacotes de benefícios
Rescisão	Exigências legais	Proporcionar justiça nos procedimentos, prover suporte à recolocação	Continuidade dos relacionamentos

Quadro 1 . Práticas de RH nos modelos Agency- Community

Fonte: Rosseau e Arthur (1999).

Na sua dissertação de mestrado, Grangeiro (2006) propôs um instrumento para avaliar a percepção das políticas e práticas de gestão a partir das duas dimensões *agency e community*. A escala proposta pela autora busca ser capaz de identificar como os indivíduos percebem os valores fundamentais que estão na base de políticas que se desdobram em práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

Essa escala divide-se em princípios gerais e práticas de gestão. Os princípios gerais referem-se à filosofia que orienta cada um dos pólos desse modelo *agency e community*, incluindo as relações de cooperação dentro da organização, tipos de vínculos estabelecidos entre empregador e empregado e valores impostos pela cultura da organização. As práticas de gestão representam os processos de admissão, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira e suporte para o bem-estar social, familiar para o desligamento.

Por se tratar de um instrumento construído e validado no contexto de organizações localizadas na cidade de Salvador-Ba, esse instrumento é utilizado na presente pesquisa e encontra-se descrito na seção metodológica.

2.1.2 O Estudo Sobre Comprometimento Nas Organizações Atuais

Comprometimento é um tema relevante para as mudanças no mundo do trabalho, embora possa ser vivido de diferentes formas e essas diferenças promovam implicações importantes para a teoria, pesquisa e o gerenciamento. O estudo acerca deste construto tem demonstrado implicações para a rotatividade, a performance no trabalho, o comportamento de cidadania no trabalho e a saúde e o bem-estar do empregado.

Para o contexto gerencial, as investigações têm indicado a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, resultados que contribuem à eficiência da organização. Resultados das meta-análises feitas por Mathieu e Zajac (1990), Randall (1990) correlacionam positivamente, o comprometimento à performance no trabalho e à assiduidade, porém, negativamente, ao atraso ou à falta de pontualidade .

Fedor, Caldwell e Herol (2006) investigaram mudanças organizacionais e seus efeitos para o comprometimento do empregado em 32 diferentes organizações públicas e privadas. Embora empregados tenham demonstrado um declínio no comprometimento sob

determinadas condições, foi evidenciado um aumento no comprometimento com a organização quando perceberam benefícios para suas unidades de trabalho em decorrência da mudança. Outros dados podem ser ainda citados, como os apresentados no trabalho de Gopinath e Becker (2000), que examinaram o impacto da comunicação gerencial e a percepção de justiça constataram que a comunicação tem um efeito positivo sobre a percepção de justiça.

Enfatizando os impactos para o nível do indivíduo, Meyer (2009) identifica dados de pesquisa que têm demonstrado o quanto o vínculo do Comprometimento Organizacional proporciona resultados positivos para o próprio empregado no que se refere à sua saúde física e bem-estar psicológico. Um exemplo disto é a correlação negativa identificada por Barling, Weber e Kelloway (1996) e Richardson et al. (2006) entre Comprometimento Afetivo e sintomas psicossomáticos. Observa-se que problemas de saúde física estabelecem correlação negativa com essa dimensão do construto, conforme dados apontados por Leiter, Clark e Dunrup (1994) e Wegge et al. (2006).

Também podem ser citadas, correlações negativas com problemas de saúde mental, incluindo ansiedade e depressão, como apontam Witting-Berman e Lang (1990), Tucker, Sinclair e Thomas (2005). Pesquisas atestam correlações negativas com o *stress* e a tensão relacionada ao trabalho, conforme resultados apontados por Irving e Coleman (2003) e, ainda, com a síndrome de Burnout (CRONPANZANO et al. 2003, LEITER e MASLACH, 1988).

Desse modo, torna-se pertinente pensar que, se o comportamento no trabalho, a saúde do empregado e o bem-estar são fatores importantes, a relação que se estabelece entre esses resultados e o estudo sobre comprometimento do empregado evidencia o tema como sendo relevante para o momento atual. Vale ressaltar que a discussão acerca dos diversos construtos que representam diferentes formas de vínculos entre indivíduo e organização - Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento e Consentimento - envolve o desenvolvimento de afetos, pensamentos, valores e conceitos que, conseqüentemente, geram impactos para o comportamento do indivíduo no nível do desenvolvimento da tarefa, do grupo de trabalho e dos objetivos organizacionais.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: QUESTÕES QUE CERCAM O MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN (1991)

Uma breve análise sobre o desenvolvimento teórico-conceitual do tema é apresentado com a finalidade de promover o entendimento das questões que têm sido apontadas na literatura e, também, do quanto já se evoluiu no uso e na compreensão do construto nas últimas décadas. Diferentes concepções teóricas do Comprometimento com foco nas organizações são aqui caracterizadas através de contribuições advindas do desenvolvimento de pesquisas e práticas organizacionais.

Estudos iniciais realizados por Simon, Smithburg e Thompson (1950) sobre comprometimento apontaram a distinção entre o Comprometimento e as políticas, os valores e objetivos da organização. Em 1956, Whyte lançou o primeiro livro clássico que introduziu o sentido de lealdade dos indivíduos como um sentimento de pertencer a organização e submeter os objetivos e desejos pessoais às demandas organizacionais (KLEIN, MOLLOY E COOPER, 2009). De maneira geral, o interesse de psicólogos e sociólogos foi de abordar o engajamento do indivíduo numa ação coletiva.

Em 1960, o construto Comprometimento passou a receber considerável atenção. Becker (1960) focalizando a lealdade direcionada a empregadores, estudou mecanismos através dos quais o comprometimento pode ocorrer enquanto um curso de ação. O autor examinou a forma como *side-bets* e escolhas anteriores comprometem os indivíduos para ações futuras. Logo em seguida, em 1961, Etzioni desenvolveu uma tipologia do envolvimento baseada nos tipos de controle organizacional e o uso do poder para gerenciar empregados, como envolvimento moral com poder normativo, envolvimento calculativo enquanto poder remunerativo e envolvimento alienativo enquanto força coercitiva.

O estudo do construto numa perspectiva mais psicológica ocorreu em 1966, com Kiesler e Sakamura, tendo continuidade em 1971, com Kiesler. Os autores estudaram comprometimento para ações futuras baseados no conceito de atitudes e mudança de atitudes. Na década de 70, alguns trabalhos se destacaram, significativamente, como uma visão atitudinal do construto e pela proposta de mensuração do mesmo (HREBINIAK E ALUTTO, 1972; SALANCIK, 1977). Um exemplo desta definição atitudinal é apresentado por Salancick (1977, p.62):

Comprometimento implica em permanência na organização, onde o indivíduo torna-se ligado através de suas ações relacionando estas ações a crenças que sustentam as atividades de seu próprio envolvimento.

Outros trabalhos também se destacaram nesta década, como o de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) sobre Comprometimento e rotatividade, bem como o de Buchanan (1974) que sugeriu a identificação, envolvimento e lealdade enquanto componentes do construto. Acrescenta-se, ainda, a contribuição de Steers (1977), testou um modelo de comprometimento incluindo antecedentes e conseqüentes. Um exemplo desta definição é a noção de Comprometimento como “Uma força relativa da identificação do indivíduo e o envolvimento com uma organização específica” (MOWDAY et al., 1979, p. 226)

A primeira publicação em termos de medida foi o Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) que foi publicado por Mowday, Steers e Porter (1979) e que ganhou considerável aceitação. O lançamento do livro desses autores, em 1982, foi um momento importante para demarcar a emergência do comprometimento organizacional enquanto uma variável importante para empregados e gestores das organizações de trabalho. Essas concepções sobre comprometimento são caracterizadas como unidimensionais e definem o construto como um apego emocional perante a organização.

Na década de 80, pesquisadores focalizaram atenção para o entendimento do construto direcionado a múltiplos focos (MORROW, 1983; REICHERS, 1985; BECKER, 1992) e bases (O'REILLY e CHATMAN, 1986; MEYER e ALLEN, 1991). Vários modelos de comprometimento foram propostos e a multidimensionalidade passou a ser uma característica comum entre eles. Dessas concepções, o modelo de Meyer e Allen (1991) ganhou substancial popularidade entre pesquisadores interessados no tema e tem recebido bastante suporte empírico para a sua sustentação.

Klein, Molloy e Cooper (2009) dividem as concepções acerca do construto em três grandes categorias: aquelas que adotam noções independentes, as que estão relacionadas aos antecedentes do Comprometimento e as que se referem aos resultados ou conseqüentes do construto.

As concepções que se confundem com outros aspectos incluem aquelas que conceituam comprometimento como uma atitude, uma força ou, ainda, um vínculo. Na perspectiva das atitudes, estão os trabalhos de Mowday et al. (1982) que usam o termo Comprometimento atitudinal, Chusmir (1982), que descreve o Comprometimento no trabalho

como uma orientação frente a esse foco, e Blau (1985), que define o construto adaptado ao estudo da carreira como uma atitude frente a uma vocação ou ação profissional.

Meyer e Allen (1990) ressaltam que definir Comprometimento como uma atitude se torna problemático devido às superações na literatura quanto à definição tripartite (afeto, cognição e comportamento) do conceito de atitudes. Na visão de Ajzen (2001), há um consenso geral de que uma atitude representa uma avaliação sumária do objeto capturado psicologicamente e dimensões são atribuídas no sentido bom ou ruim, prejudicial ou benéfico, prazeroso ou não prazeroso e, ainda, agradável ou não agradável. Segundo Klein, Molloy e Cooper (2009), essa visão acerca das atitudes dificulta a compreensão do construto, visto que ser comprometido a um objetivo ou alvo se diferencia de fazer um julgamento favorável ou desfavorável a esse objetivo. Portanto, para alguns autores essa perspectiva atitudinal não descreve apropriadamente o conceito de comprometimento.

Na perspectiva de concepções que consideram esse construto uma mistura com outros aspectos, inclui-se a noção de Comprometimento como uma força e como um vínculo. Analisando como uma força, considera-se que os antecedentes do construto criam pressões que são vivenciadas como uma atração mental que liga o indivíduo ao objetivo almejado. Scholl (1981), Meyer e Herscovitch (2001) adotam essa perspectiva. Mais especificamente, Meyer (2009) explica que Comprometimento é algo que reside no indivíduo e refere-se a uma força interna que liga o mesmo a um objetivo (social ou não social) ou, ainda, a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo.

O autor analisa, em trabalhos anteriores (MEYER e ALLEN, 1997), o quanto esse tipo de vínculo pode ser influenciado por diversos fatores e inclui aqueles que são intrínsecos, como personalidade, valores, e extrínsecos, a exemplo das normas e experiências de trabalho. Essa força interna é vivida como uma característica mental que determina a maneira em que o indivíduo irá interpretar a situação e responder a esta. A esse conjunto de características mentais Meyer (2009) denomina de *mindset*, que pode se referir a um desejo (comprometimento afetivo), obrigação (comprometimento normativo) e custos percebidos (comprometimento de continuação) ou, ainda, algumas combinações entre esses tipos de *mindsets*. Não se inclui, portanto, a possibilidade de influências inconscientes nessa força mental. A natureza desse conjunto de características mentais tem implicações importantes para a qualidade do relacionamento com o objetivo/alvo ou o comportamento perseguido.

A definição de força mental defendida por Meyer e outros autores é apresentada a seguir:

Um estado psicológico que liga o indivíduo a uma organização” (ALLEN E MEYER, 1990, p. 14)

Uma força estabilizante que age para manter a direção comportamental quando condições e expectativas não funcionam (SCHOLL, 1981, p. 593)

É uma força interna que liga o indivíduo a um curso de ação que é relevante para um objetivo particular (MEYER E HERSCOVITCH, 2001, p.301)

Comprometimento é como um tipo de força motivacional (MEYER, BECKER E VANDENBERGHE, 2004)

Outra noção independente é a de vínculo, que, ao se analisar o Comprometimento por essa perspectiva, identifica-se como um estado psicológico que é representado fortemente através de um apego ao alvo. Os trabalhos de Buchanan (1974), O’Reilly e Chatman (1986) e Mathieu e Zajac (1990) representam esta noção. Segundo O’Reilly & Chatman (1986, p. 493) Comprometimento pode ser definido como “sentimento de apego psicológico do indivíduo em prol da organização e isso irá refletir no grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização”.

Concepções que trazem a noção de antecedentes incluem Comprometimento como troca ou investimentos, identificação e objetivo ou alvo congruente. A natureza do investimento ou troca pode ser econômica, comportamental, social ou uma combinação entre elas. Exemplos dessa concepção são de BECKER (1960, p. 32) e HREBINIAK E ALLUTO (1972 p. 271), respectivamente:

Comprometimento ocorre quando uma pessoa, ao estabelecer uma relação de troca, associa o interesse com uma linha consistente de atividade.

Comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de transações entre indivíduo-organização e alterações nas trocas ou investimentos ao longo do tempo.

E, ainda, concepções de Comprometimento que abordam o fenômeno como um resultado incluem as noções de motivação e continuação. Para Klein, Molloy e Cooper (2009) definir comprometimento por esses termos indica uma mistura com a noção de resultados os quais devem prever o Comprometimento. Um exemplo da concepção como motivação é apresentada por Wiener (1982, p. 421): “A totalidade das pressões normativas para agir no mesmo caminho dos objetivos e interesses organizacionais”.

Esse cenário mostra que existem muitas definições e diferentes modelos teóricos que são resultantes dessas distintas noções. Observa-se que há sobreposições entre algumas categorias que definem o construto, principalmente as que envolvem a noção do construto como uma atitude, identificação e congruência. Nota-se que há pouco consenso entre os

autores acerca da definição que melhor aborda o tema. Isso promove a confusão conceitual, um problema que tem sido regularmente encontrado na literatura. Relacionadas a essas definições, outros pontos são levantados, como a construção de medidas de comprometimento que sejam apropriadas à investigação do construto e à continuidade do progresso das pesquisas, ao desenvolvimento de modelos teóricos que possam explorar mais os fatores antecedentes, conseqüentes e que investiguem relações causais no caso das combinações entre as dimensões do construto.

Com relação às bases do construto, a noção Afetiva é abordada na literatura como uma dimensão que é desenvolvida a partir de experiências positivas de trabalho e refere-se a um apego emocional do empregado com a organização, caracterizando envolvimento e identificação com a mesma. Conforme Meyer e Herscovitch (2001), o Comprometimento Afetivo desenvolve-se quando um indivíduo se envolve, se identifica com os valores organizacionais e apresenta uma identidade que é relacionada à da organização, vinculando-se à mesma enquanto entidade ou a um curso de ação. Os resultados desse tipo de vínculo são sempre caracterizados como positivos e desejáveis, como o comportamento de cidadania, desempenho e a produtividade; simultaneamente, está relacionado de forma negativa ao stress e aos conflitos entre trabalho e família (MEYER et al , 2002). Essa dimensão da literatura é sempre tratada de forma clara e compreensiva, sem questões conceituais que possam apontar dúvidas quanto ao seu conceito ou capacidade de expressar o sentido do vínculo – estar comprometido.

Desta forma, propõe-se, a seguir, uma análise acerca das dimensões Normativa e de Continuação em função das questões relacionadas às sobreposições, à influência dos valores culturais e devido aos questionamentos existentes quanto às formas de análise. A exemplo do Comprometimento de Continuação, que pode estar relacionado à organização enquanto objeto e aos comportamentos que configuram resultados do Comprometimento.

2.2.1 O Componente Normativo do Modelo: definições e questionamentos

Comprometimento Normativo é mais conhecido como um componente do modelo tridimensional, embora a noção de comprometimento baseada na idéia de obrigação tenha origens na teoria e na pesquisa sociológica dos anos de 1960 e 1970.

Kanter (1968) definiu comprometimento de controle avaliativo como um comprometimento para as normas, valores e convicções íntimas as quais moralmente obrigam o indivíduo a agir e argumenta que esse conceito é diferente do Comprometimento de coesão (apego às relações sociais baseado em um forte afeto positivo) e do de Continuação (baseado no peso dos custos e recompensas adquiridas).

Etzioni (1975, 1999) definiu envolvimento moral na organização como uma orientação positiva de alta intensidade que promove o desenvolvimento da internalização de objetivos, valores e normas. Ele discute que o envolvimento moral une os indivíduos à organização com um senso de dever/de obrigação e exerce forte influência sobre o comportamento dos indivíduos mais do que no Comprometimento baseado em custos, no caso de mudança das circunstâncias.

Em 1980, Wiener e seus colegas conduziram uma série de estudos baseados no que eles descreveram como visão normativa do Comprometimento Organizacional. Wiener (1982, p.421) definiram comprometimento como a “totalidade de pressões normativas internalizadas para agir em prol dos objetivos e metas organizacionais”. Para o autor, empregados comprometidos fazem sacrifícios pessoais perante a organização, porque eles acreditam ser um comportamento que é certo e moral. Isso é contrário à motivação instrumental, em que o comportamento é guiado muito mais pela avaliação pessoal de custos e benefícios.

De acordo com Wiener (1982), Comprometimento desenvolve como resultado de processos de socialização, tanto no nível cultural/familiar como organizacional. Esses processos influenciam a maneira como os empregados internalizam valores de lealdade e dever bem como a forma como eles aplicam esses valores às organizações. Já a socialização secundária influencia a extensão em que os empregados internalizam valores específicos da organização.

Scholl (1981), assim como Wiener (1982), também argumenta que Comprometimento deve ser diferenciado de motivação instrumental. Scholl (1981) define o construto como uma força estabilizadora que age para manter a direção comportamental quando expectativas e condições à conformidade não se encontram e não funcionam. Embora o autor não tenha visto Comprometimento necessariamente como um reflexo da internalização de normas, atribuiu força a uma norma subjacente a este mecanismo, que ele chamou de reciprocidade. Especificamente, ele argumenta que, para a extensão dessa norma que está operando deve-se esperar que os débitos adquiridos através de recompensas ocorram

num sentido de envolver o indivíduo num sistema particular, até que esse débito seja reparado. Aqui, o autor parece propor um sentimento de obrigação moral em permanecer, porque se sente em dívida.

Embora existam diferenças na maneira em que essas definições são apresentadas na literatura, Meyer e Allen (1991) observaram que o termo *obrigação* compartilha a mesma idéia proposta por Scholl (1981) e Wiener (1982), e atribuíram um sentido geral a esse termo, como algo que deriva da internalização das influências normativas. Meyer e Allen (1991, p. 67) adaptaram esta definição de obrigação para o que eles chamam de Comprometimento Normativo. Eles afirmam que “empregados com forte Comprometimento Normativo permanecerão na organização em virtude das suas crenças acerca do que é certo e moral fazer”.

Meyer e Allen (1997) afirmam que muitas variáveis antecedentes podem contribuir para o desenvolvimento de algumas ou de todas as bases do Comprometimento Organizacional, dependendo de como são percebidas pelos empregados, a exemplo da oportunidade de treinamento, que pode estar associado ao desejo, à obrigação ou à necessidade de permanecer na organização. Essas percepções podem estar associadas ao suporte organizacional, benefício requerido ou investimento de tempo para aquisição de habilidades específicas. Para os autores, isso contribui para a correlação positiva entre os componentes do modelo tridimensional, em especial as bases Afetiva e Normativa.

Meyer e Herscovitch (2001) tratam o Comprometimento Normativo como um fator importante para organizações com iniciativas de mudança. Na aplicação que esses autores fizeram do modelo tridimensional, em 2002 (p. 475), eles definiram essa dimensão como um “senso de obrigação no sentido de sustentar uma mudança”.

Uma das questões que cercam essa dimensão do construto é a evidência de sobreposição com a dimensão Afetiva. Como inicialmente conceituado no modelo tridimensional, comprometimento de bases afetiva e normativo refere-se a estados psicológicos distintos e desenvolvem-se de formas diferentes.

O Comprometimento Normativo é caracterizado pelo sentimento de obrigação em permanecer na organização e resulta da internalização de normas organizacionais ou sociais (coerente com a definição de Wiener, 1982), ou de uma necessidade recíproca dos benefícios percebidos, como apontado por Scholl (1981). Já o Comprometimento Afetivo reflete um sentimento de desejo em permanecer, baseado no apego emocional, na identificação e no

envolvimento na organização, e desenvolve-se, principalmente, a partir de experiências positivas de trabalho na organização (MEYER e ALLEN, 1997).

A medida do Normativo sugerida por Wiener e Vardi (1980) incluía itens que tentavam medir o quanto os empregados deveriam ser leais, fazer sacrifícios e reprimir críticas às organizações. A medida proposta pelos autores não apresentou bons índices de confiabilidade e propriedades psicométricas.

Abrangendo a internalização das influências normativas descritas por Wiener (1982), Meyer e Allen (1990) desenvolveram uma medida de oito itens de Comprometimento Normativo. Esses autores encontraram uma medida confiabilidade aceitável (>.70) e fizeram a distinção entre estes fatores e os outros – Afetivo e de Continuação. No entanto, a correlação entre Comprometimento Normativo e Afetivo foi identificada em estudos subsequentes (MEYER e ALLEN, 1996; MEYER et al., 2002).

Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram uma medida de seis itens a fim de rever a medida anteriormente proposta para o Comprometimento Normativo e, em paralelo, incluíram seis itens para medir Comprometimento ocupacional. Duas considerações foram feitas nessa medida: a primeira foi a respeito do desejo de eliminar itens que pudessem ser apropriadamente considerados como antecedentes do Comprometimento Normativo e refletir a socialização cultural e familiar apontada por Wiener (1982), por exemplo “*I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization*” (“*eu aprendi a acreditar no valor de permanecer leal a uma organização*”). A segunda consideração se referiu ao desejo de medir mais genericamente o sentimento de obrigação, baseado na necessidade de reciprocidade em função dos benefícios recebidos pela organização, citado por Scholl (1981). Segundo Meyer et al. (1993) essa medida encontrou níveis aceitáveis de confiabilidade que diferenciavam as dimensões Afetiva e de Continuação.

As medidas originais e revisadas têm sido extensivamente utilizadas em pesquisas dentro e fora da América do Norte e têm servido de base para o desenvolvimento de medidas de Comprometimento Organizacional para outros focos, como supervisores e equipes de trabalho (CLUGSTON, HOWELL, & DORFMAN, 2000; STINGLHAMBER, BENTEIN, & Vandenberghe, 2002), de clientes (STINGLHAMBER et al., 2002; VANDENBERGHE, BENTEIN, MICHON, CHEBAT, TREMBLAY, & FILS, 2007), e iniciativas de mudança organizacional (HERSCOVITCH & MEYER, 2002; MEYER et al, 2007). A diferença entre as medidas tem sido mostrada com base na utilização de análises fatoriais exploratória e confirmatória.

Apesar das evidências a favor da discriminação, estas duas bases do Comprometimento – Afetiva e Normativa - tendem a apresentar alta correlação, $p = .63$, discutida por Meyer et al. (2002). A correlação é alta para as escalas revisadas, pois elas trazem um sentido geral de obrigação ($p = .77$), mais do que as escalas que medem Comprometimento Normativo como valores socializados de lealdade e sentimentos de endividamento ($p = .54$).

Finegan (2000) encontrou dados acerca das variáveis antecedentes – pessoal e situacional – para o Comprometimento Normativo, dentre essas estão os valores como cautela, obediência e formalidade como bons preditores desse Comprometimento nas organizações, mas não são bons preditores para o Afetivo. Dunham et al. (1994) relataram que quatro das cinco características relativas ao trabalho – autonomia na tarefa, significado da tarefa, identidade da tarefa e variedade de habilidades – se correlacionam com o Comprometimento Afetivo, mas não Normativo.

A discriminação entre Normativo e Afetivo está mais distante de ser sustentada pelas pesquisas que são conduzidas fora da América do Norte. Stanley et al. (2007) revelou, em sua meta análise, que a correlação entre Comprometimento Normativo e intenção de rotatividade foi moderada/intermediada pelos valores culturais e práticas do país. Esse dado foi mais fortemente identificado em países com alto escore de coletivismo institucional.

Stanley et al. (2007) sugerem que, se empregados, numa cultura coletivista, vivenciam suas obrigações com a organização, como uma preocupação real para o bem-estar da coletividade, isso pode levar a uma forte correlação com Comprometimento Afetivo; por outro lado, se o Comprometimento Normativo for vivenciado como um controle de força, provavelmente estabelecerá forte correlação com Comprometimento de Continuação.

O fato é que Comprometimento de bases Afetiva e Normativa, embora sejam dimensões distintas, se correlacionam positivamente e demonstram similaridades com algumas variáveis. Essa proximidade fica mais evidente em estudos feitos em outras culturas. Desde a introdução do modelo tridimensional, o Normativo tem recebido pouca atenção na literatura. Uma possível explicação para esse fato é o acúmulo de pesquisas sobre o tema retratando o contexto da América do Norte, lugar onde atitudes e cálculos sobre custo e benefício são mais determinantes para o comportamento social do que as normas (WASTI, 2005).

Para tratar das questões relativas à dimensão Normativa do Comprometimento Organizacional, Gellatly, Meyer e Luchak (2006) afirmam que se faz necessário a reconceituação dessa dimensão a partir de duas faces distintas - dever moral e obrigação adquirida enquanto dívida, isto é, o esse Comprometimento, através destas duas faces, o sentido de dupla natureza:

1. Uma face indica que o vínculo pode ser vivenciado como um imperativo moral quando combinado fortemente com comprometimento afetivo. A noção de cumprimento moral deve carregar em si um forte senso de desejo para continuar em um curso de ação em benefício a um objetivo porque é certo e moral fazer;
2. A outra face indica que o vínculo pode ser vivenciado como uma obrigação adquirida enquanto dívida. Neste caso, estabelece forte relação com Comprometimento de Continuação e fraca combinação com Afetivo. A noção de obrigação e dívida reflete um senso de ter que perseguir um curso de ação em benefício a um objetivo para evitar custos associados a perda dessa ação. Essa relação envolve custos sociais e/ou materiais provenientes do vínculo desenvolvido socialmente ou com a organização.

Os autores propõem que um estilo dominante de Afetivo e Normativo e outro de Continuação e Normativo caracterizariam pensamentos distintos e, desta forma, criam um senso de obrigação moral no sentido do cumprimento moral do dever e de obrigação por uma dívida adquirida, respectivamente.

Essa noção ou reconceituação do Comprometimento Normativo ainda é muito recente e, conseqüentemente, pouco explorada por pesquisadores da área, principalmente por ser uma das dimensões do construto que tem sido pouco investigada. Observa-se que é necessário estudar mais intensamente os benefícios desse tipo de vínculo, como também os fatores que influenciam a sua formação, sem deixar de contextualizar as questões culturais e ambientais que, por ventura, fomentam a adesão às normas por parte dos indivíduos.

2.2.2 O Componente Instrumental do Modelo: definições e questionamentos

Comprometimento de Continuação de acordo com a conceituação recebida no modelo tridimensional reflete os custos percebidos com a descontinuidade do relacionamento ou curso de ação e baseia-se na teoria de *side-bets* de Becker (1960). As pesquisas retratam que o desenvolvimento desse vínculo tem focalizado, principalmente, os custos econômicos envolvidos na descontinuidade do curso de ação. No caso dessa base do Comprometimento com a organização, esses custos incluem tanto a perda dos investimentos quanto a inutilização da educação e de habilidades que reduzem as opções de novos empregos (POWELL e MEYER, 2004). No entanto, Becker (1960) chama a atenção para outros fatores, além dos custos econômicos, como os custos adquiridos pelos empregados quando esses seguem uma linha consistente de atividade que é considerada apropriada para seu grupo social.

Há menos consenso, na literatura, acerca da sobreposição conceitual e empírica entre Comprometimento de bases Normativa e de Continuação. Alguns resultados recentes sugerem que essas duas dimensões devem ter alguns antecedentes em comum e estar mais fortemente correlacionadas em determinadas culturas.

Powell e Meyer (2004) examinaram, recentemente, a relação entre as categorias dos *side-bets* identificadas por Becker (1960) e os três componentes do Comprometimento propostos por Meyer e Allen (1991). Eles constataram que duas das categorias – expectativas de outros e preocupações de auto-apresentação – correlacionam-se, significativamente, tanto com o Normativo quanto o de Continuação. Isso sugere que expectativas sociais podem promover tanto a percepção de obrigação como a perda de custos adquiridos.

A regra das normas sociais no desenvolvimento do Comprometimento de bases Normativa e de Continuação pode também explicar por que essas dimensões do construto têm sido correlacionadas mais fortemente em países fora da América do Norte, especialmente aquelas com alto escore de coletivismo (MEYER et al., 2002; STANLEY et al. 2007). É possível que a necessidade de encontrar expectativas da coletividade aumenta, simultaneamente, o sentimento de obrigação para a organização e a percepção dos custos associados à saída. Consistente com essa idéia, Clugston et al. (2000) já haviam demonstrado que empregados que endossam valores coletivistas apresentam altos níveis de Comprometimento Normativo e de Continuação em relação ao grupo de trabalho.

Na literatura, encontra-se a distinção entre o Comprometimento Afetiva e de Continuação. Meyer, Allen e Gellatly (1990, p. 710) fazem essa distinção, afirmando que " empregados com forte Comprometimento Afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto aqueles com forte Comprometimento de Continuação permanecem porque eles necessitam". Tal distinção ajuda na compreensão do vínculo e do significado da permanência do indivíduo na organização, pois a noção de troca material e de perda com a saída indica os custos envolvidos nessa relação.

Meyer et al (2004) sugerem que Comprometimento de Continuação pode ser associado a um tipo de motivação que é regulada externamente, como o alcance de recompensas controladas pelo ambiente ou na tentativa de evitar punições. Os autores comparam essa relação motivacional com o mecanismo de regulação das outras dimensões do construto e afirmam que, em relação à dimensão Normativa, a associação se estabelece através de uma regulação internalizada, introjetada e à dimensão Afetiva a uma regulação autônoma.

Um resumo das correlações entre as três dimensões do comprometimento - Afetiva, Normativa e de Continuação é apresentado por Cunha et al. (2004) a partir de dados levantados na pesquisa feita por Meyer et al. (2002), que destacam as variáveis antecedentes, correlatos e conseqüentes do modelo tri dimensional. Os correlatos do Comprometimento Organizacional são a satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e Comprometimento com a ocupação. Quanto aos antecedentes, diferenciam-se de acordo com as três bases estabelecidas no modelo. O único fator antecedente presente nas três bases são as características pessoais. Porém, as experiências no trabalho são destacadas para a base Afetiva; os investimentos e as alternativas, para a base de Continuação; socialização, experiências e investimentos organizacionais são relevantes para o Normativo.

Uma análise importante para estes dados é que tanto o comprometimento de base Afetiva quanto a Normativa estabelecem relações positivas com a assiduidade, cidadania organizacional, *performance*, saúde e bem-estar no trabalho, porém ambas as bases estabelecem relações negativas com o *turnover* ou a intenção de rotatividade e mudança.

No caso do Comprometimento de base de Continuação, não se evidencia nenhuma relação positiva com as intenções comportamentais de assiduidade, cidadania organizacional e *performance* no trabalho. Portanto, pode-se afirmar que se relaciona negativamente com esses conseqüentes, bem como com a saúde e o bem-estar do empregado. O único aspecto que se

mantém no mesmo nível de relação que o Comprometimento Afetivo e Normativo é a tendência negativa diante da rotatividade e de mudança.

Cunha et al (2004, p. 171) sintetizam dados apresentados por outros autores, como Meyer e Allen (1996); Clugston (2000); Burr e Girardi (2001), ao analisar as correlações tendenciais entre as três dimensões do Comprometimento e os indicadores de desempenho e de abandono da organização. Os autores mostram que o vínculo instrumental apresenta correlação negativa com o desempenho global dos indivíduos. Esse vínculo também apresenta correlações negativas frente às atitudes favoráveis à mudança e aos comportamentos de cidadania organizacional e de extra-papel. Em oposição a essa realidade, os vínculos afetivo e normativo demonstram correlações positivas frente a estes mesmos comportamentos. Um dado importante a ser analisado nos resultados apontados pelos autores é que o comportamento de negligência se configura como a única correlação positiva do vínculo instrumental. Esses dados podem ser observados no Quadro 2, a seguir.

Conseqüentes	Dimensões		
	Afetiva	Normativa	Continuação
Intenções de abandonar a organização	--	--	-
Abandono efetivo	--	--	-
Absenteísmo	-	0	0
Comportamento de negligência	--	-	+
Comportamento de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel	++	+	-
Desempenho global dos indivíduos	++	+	-
Atitudes favoráveis frente a mudança	+	+	-
Capacidade de satisfazer os consumidores	++		
Capital humano	++		

Quadro 2 – Correlações entre as dimensões do comprometimento organizacional e conseqüentes

Fonte: Elaborado a partir de Cunha et al. 2004

Cunha et al (2004) cita, também, dados a respeito das correlações com as diversas variáveis potencialmente antecedentes. É possível observar, mais uma vez, que o comprometimento de continuação demonstra correlações negativas frente às variáveis satisfação no trabalho, afetividade positiva, receptividade da gestão, percepções de justiça, funções desafiantes, clareza e ambigüidade do papel e transferibilidade das competências.

Em contrapartida, o Comprometimento caracterizado pelas dimensões Normativa e Afetiva apresentou correlações positivas frente às mesmas variáveis. A única correlação positiva do vínculo instrumental ocorreu diante da percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação de adesão a convenções, a exemplo da obediência e

formalidade. Então, a percepção destes valores parece fomentar o vínculo instrumental e desvitalizar o vínculo afetivo, já que foi demonstrada a correlação negativa com o Comprometimento Afetivo.

De acordo com esses dados, os indivíduos mais satisfeitos no trabalho tendem a denotar maiores níveis de Comprometimento Normativo e Afetivo, como também parece ser provável que os comportamentos de liderança transformacional favoreçam esses vínculos.

O fato é que se evidencia na literatura uma discussão teórica acerca dessa base do Comprometimento. A noção de Continuação indica um desejo ou intenção de continuar com o objetivo pretendido. Na visão de Klein, Molloy e Cooper (2009) esse tipo de Comprometimento indica um resultado e não um elemento do construto em si. Esse ponto de discussão foi anteriormente abordado por Meyer e Herscovitch (2001), ao apresentarem um modelo teórico geral. Para eles, um aspecto visto como confuso na literatura é a questão a respeito do alvo pelo qual o trabalhador se compromete – a um curso de ação ou a uma organização enquanto entidade.

Na visão Meyer e Herscovitch (2001), se o Comprometimento é considerado em direção a uma organização enquanto entidade, as conseqüências comportamentais estão sempre implicadas quando não colocadas explicitamente. De forma similar, se o vínculo é considerado para ser um curso de ação, a entidade para a qual o comportamento é relevante pode ser sempre inferida, mesmo quando esta não se encontra explicitamente colocada. Portanto, os autores consideram vantajoso continuar pensando no Comprometimento como sendo direcionado tanto para a organização enquanto entidade, como a um resultado pretendido com o curso de ação.

Powell e Meyer (2004) identificaram que a subdimensão Limitação de Alternativas do Comprometimento de Continuação pode ser ajustada melhor como um antecedente do que um elemento constitutivo do construto. Isso implica em pensar na constituição deste construto a partir de uma ou duas dimensões. Por ser uma afirmação muito recente, ainda não há na literatura investigação de hipóteses que explorem modelos explicativos para essa questão. Assim, uma consideração importante é a decisão acerca do tratamento que será dado a esta base do comprometimento. Além disso, a concepção desta dimensão do comprometimento ainda indica pouca clareza a respeito da sua natureza e desenvolvimento, bem como a possível relação com outros construtos, a exemplo do Entrincheiramento. Isto causa implicações para a interpretação do construto e a sua operacionalização no futuro.

2.2.3 O Estudo do Modelo Tridimensional em Diferentes Culturas

Em uma revisão feita sobre os resultados de pesquisa a respeito da utilização do modelo tridimensional, Meyer e Allen (1996) identificaram que muitos estudos são conduzidos na América do Norte (MCGEE & FORD, 1987; VANDENBERGHE e SELF, 1993; MEYER et al., 1993; COHEN, 1993; DUNHAM et al., 1994; HACKETT et al., 1994). A partir dessa publicação, notam-se esforços no sentido de examinar o modelo em outras culturas.

Vandenberghe (1996) avaliou o modelo tridimensional de Comprometimento Organizacional na Bélgica utilizando a escala do construto traduzida para a língua inglesa. O autor identificou bom ajuste dos dados para a estrutura fatorial testada e ofereceu suporte para o modelo na cultura ocidental fora da América do Norte.

Um estudo conduzido por Ko, Price e Mueller (1997), em uma cultura não ocidental, avaliou a validade do construto na medida dos três componentes – Afetivo, Normativo e de Continuação - usando como amostra empregados da Coreia do Sul. A análise fatorial confirmatória revelou que um modelo enviesado de três fatores forneceu melhor ajuste para os dados do que o modelo tridimensional. No entanto, o nível em que o modelo se ajusta aos dados não se compara favoravelmente aos estudos anteriores feitos na América do Norte. Os autores observaram que essa diferença provavelmente está mais relacionada aos problemas com a medida do Comprometimento de Continuação. A versão coreana dessa dimensão do construto não atingiu nível aceitável de consistência interna. O *Alpha de Cronbach* foi respectivamente 0.58 e 0.64 para as duas amostras do estudo. Além disso, a análise fatorial confirmatória também revelou que alguns itens da medida na Coreia não se ajustaram da mesma forma como ocorreu na pesquisa conduzida na América do Norte. Em função desses resultados, Ko et al. (1997) questionaram a generalidade do modelo de Meyer e Allen para culturas não ocidentais.

Wasti (2000) mediu o Comprometimento nas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação, na Turquia, utilizando escalas com itens traduzidos a partir da escala original e incluiu itens mais específicos para o contexto desse país. Essas escalas indicaram fidedignidade e os resultados das análises confirmatórias atestaram a estrutura fatorial do modelo tridimensional.

Em 2003, Wasti mostrou que valores culturais medidos no nível individual, isto é, refletindo a internalização de valores individualistas, relacionam-se diferentemente para o Comprometimento nas dimensões Afetiva e Normativa. A autora verificou que a internalização desses valores por parte de indivíduos de uma cultura coletivista enfraqueceu a relação entre Comprometimento Normativo e intenção de rotatividade, mas não intermediaram a relação com o Afetivo.

O estudo de Clugston et al. (2000) sobre valores de distância de poder internalizados prediz a dimensão Normativa para o supervisor e o grupo de trabalho, mas não prediz o Comprometimento Afetivo em relação a esse foco.

Lee, Allen e Meyer (2001) afirmam que problemas de mensuração na pesquisa de cruzamento cultural pode incluir aspectos diferentes e citam, como exemplo, a não equivalência de dois itens que podem estar supostamente escritos de forma idêntica em diferentes línguas, no entanto podem envolver distorções na tradução ou uma tradução inapropriada, mesmo quando se procede cuidadosamente no processo de tradução. Para os autores, há a possibilidade de alguns itens não terem a mesma conotação. Além disso, a não equivalência pode também ocorrer devido a menor relevância de alguns itens em uma cultura e não em outra.

Múltiplas bases do comprometimento têm sido investigadas por autores brasileiros, mas a pesquisa unidimensional, concentrada na perspectiva afetiva, ainda é predominante, representando 50% dos trabalhos relatados, conforme mostra Medeiros et al. (2003). Os autores identificaram, no período de 1993 a 2001 em publicações da ANPAD, 14 trabalhos científicos foram desenvolvidos com base no componente Afetivo, 7 exploraram os três enfoques – Afetivo, Normativo e de Continuação -, e 3 os enfoque Afetivo e Comportamental.

O destaque ao modelo tridimensional pode ser observado nos últimos anos, tendo como referência, também, os anais e publicações da ANPAD de 2002 até 2009. O levantamento aponta que 28 trabalhos exploraram as questões e adaptações desse modelo e foi o foco de interesse de pesquisadores no Brasil. Em seguida, mas em um número bem menor (6), estão os trabalhos que abordam as bases Afetiva, Normativa, Instrumental e Afiliativa; posteriormente estão as investigações que tratam das bases Afetiva e instrumental (5); e, ainda, trabalhos com foco apenas na dimensão Afetiva (4). O detalhamento dessa informação, por ano de publicação, pode ser observado no Quadro 3, a seguir.

Bases do Comprometimento	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Afetiva	-	1	-	2	1	-	-	-	4
Afetiva, Normativa e Continuação	2	4	2	2	2	4	5	7	28
Afetivo, Normativo e Comportamental	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afetivo e Comportamental	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afetivo e Oportunidade	-	-	-	-	-	-	-	-	
Afetivo, Normativo, Instrumental e Afiliativo	-	1	1	1	1	-	-	2	6
Afetivo e instrumental	-	-	-	1	-	1	1	2	5

Quadro 3. Evolução do estudo das bases do Comprometimento

Fonte: Anais do ENANPAD.

Observa-se que o interesse pelo modelo unidimensional, focando a dimensão afetiva do construto, recebeu menos atenção em função da análise que têm sido feito em torno dos aspectos de adequação das bases Normativa e de Continuação, enquanto elementos constituintes do conceito de comprometimento. Os trabalhos que analisam a proposta de Meyer e Allen (1991,1997) se concentram no anos de 2007 a 2009 (16 estudos e publicações).

Esse dado mostra que o interesse pelo modelo tridimensional, no Brasil, aumentou consideravelmente nos últimos anos e vários questionamentos tem contribuído para aprimorar o estudo sobre o construto Comprometimento Organizacional e, ao mesmo tempo, apontar sugestões para nova agenda de pesquisa.

No contexto brasileiro, tanto o instrumento utilizado para medir o Comprometimento numa perspectiva unidimensional (OCQ) quanto o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) já foram validados, mas algumas críticas têm sido realizadas, ao mesmo tempo em que se identificam novas tentativas de construção de instrumentos.

Um estudo conduzido, por Medeiros e Enders (1998), em empresas do Rio Grande do Norte identificou a dificuldade de equivalência do conteúdo em alguns itens propostos por Meyer e Allen (1991) para o modelo tridimensional do Comprometimento. Os autores citam, como exemplo, a ênfase no aspecto afetivo existente no item '*esta organização merece minha lealdade*' para a realidade brasileira. Segundo eles, a palavra *loyalty* não possui na língua inglesa a mesma interpretação sentimental que tem na língua portuguesa. Apesar

desse item ser um dos que compõem a escala normativa de Meyer e Allen (1991), adequou-se melhor na dimensão Afetiva para esta validação feita para o modelo.

Outro exemplo dado por Medeiros e Enders (1998) foi um dos itens de Comprometimento instrumental presente na escala de Meyer e Allen (1991), '*Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo*', os autores comenta que a expressão final '*tanto quanto um desejo*' provoca um efeito moderador à primeira afirmação '*é na realidade uma necessidade*', tornando esse item um dos componentes mistos das dimensões Afetiva e de Continuação. Os autores concluem que esse item fez parte da dimensão Afetiva para a população estudada naquela pesquisa feita em 1998.

O modelo tridimensional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e por Medeiros, Bandeira, Marques e Veiga (1999). Os valores de *alpha de Cronbach* encontrados nas duas pesquisas foram 0,68 para o Afetivo; 0,70 e 0,73 para a dimensão Normativa e 0,61 e 0,62 para o fator de Continuação. Os estudos apresentaram índices moderados de consistência interna para os três componentes do construto e baixo percentual de variação total explicada, denotando a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento.

A terceira validação foi realizada por Bastos et al. (2008a). O aprimoramento da medida do modelo proposto por Meyer e Allen (1997) ocorreu através de uma escala elaborada a partir da revisão dos instrumentos previamente validados no Brasil e no exterior, composta por 42 itens e aplicada a uma amostra de 691 trabalhadores. Os resultados indicaram, efetivamente, um aprimoramento da medida do construto, *alphas de Cronbach* 0,88 para a base Afetiva, 0,80 para a de Continuação e 0,76 para a Normativa.

Uma lacuna citada, na pesquisa de Comprometimento, por Meyer e Allen (1997) é a de que poucas pesquisas têm sido conduzidas para avaliar quais benefícios são vivenciados pelos empregados aos demonstrar esse vínculo - Comprometimento. Conforme levantamento feito por Medeiros et al. (2003) acerca da produção científica sobre o construto no Brasil, nenhuma pesquisa relatou algo consistente a esse respeito. Os autores apontam também a necessidade de investigar, no país, modelos mais complexos que englobem variáveis organizacionais e desempenho e que explorem relações de causa e efeito, identificando os impactos para os resultados organizacionais.

2.3 CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL: AS BASES TEÓRICAS DO CONSTRUTO

O Consentimento Organizacional é estudado, na literatura, muito recentemente por Bastos et al. (2008b), através da proposta preliminar de medida para esse construto, e por Silva (2009), através do aprimoramento desse mesmo instrumento. Com base nestes autores, será feito, inicialmente, a análise da origem do termo. Em seguida, os pilares básicos serão abordados, contemplando a perspectiva da Psicologia Social, da Sociologia do Trabalho e do Comprometimento Organizacional. A literatura sobre valores, com base em Schwartz (1999, 2005), também é tratada para contextualizar a dinâmica dos processos de influência social e sua relação com a obediência.

2.3.1 Analisando a Origem do Termo

O termo consentimento é decorrente do latim *consentire*, que significa “dar consenso ou aprovação a algo ou alguém, dar permissão, admitir, consentir, tolerar, ser conforme” (FERREIRA, 1999). Também associado ao consentimento, cita-se a obediência, do latim *obedientia*, *obedientia*, representando o hábito ou disposição para obedecer, submissão à vontade de alguém, sujeição, dependência.

Ferreira (1999) aponta, ainda, o termo submissão, do latim *submissione*, sendo traduzido como um ato ou efeito de submeter-se, seja a uma autoridade, a uma lei ou a uma força, indicando a obediência, sujeição e subordinação. Dessa forma, descreve-se o fenômeno como uma disposição para aceitar um estado de dependência, docilidade, estado de rebaixamento servil; humildade afetada e subserviência. Para tanto, o ‘subordinado’ é descrito como aquele que é “dependente, inferior, subalterno”. O termo refere-se a alguém que ocupa um lugar inferior, secundário, que não se apresenta de forma independente, portanto está sob as ordens de outro.

Analisando essas descrições, é possível observar que o consentimento costuma ser associado a uma postura passiva assumida por um indivíduo em determinado momento, sem autonomia, onde decisões são dependentes da influência de uma autoridade. Nesse sentido, uma conduta ativa, crítica ou contestadora dificilmente é vislumbrada. Tais significações consideram que aqueles que obedecem ou consentem o fazem de forma “cega”, “automática”, sem grandes questionamentos a respeito do que lhes é imposto (BASTOS et al., 2008b).

É possível observar que outros termos como conformidade, complacência, identificação, internalização e aceitação íntima podem estabelecer relações e apontar diversidade conceitual para este novo construto – Consentimento Organizacional.

O termo conformidade apresenta diversas definições no dicionário, podendo ser sinônimo de adequação, simetria ou proporção entre as partes que compõem o todo, analogia, semelhança, harmonia, adesão total de uma pessoa a outra, acordo, concordância, tolerância e sofrimento nas adversidades, consentimento, resignação e paciência.

As dificuldades principais de muitas das concepções sobre o conformismo resulta da diversidade de definições sobre o processo de conformidade social, assim como da equivalência entre este e facilitação social, influência social e obediência.

No presente estudo, alguns desses termos serão mais enfatizados em função do embasamento teórico encontrado na Psicologia Social, nos estudos acerca dos processos de influência social e na vertente sociológica.

2.3.2 As Contribuições da Psicologia Social

O termo obediência tem sido investigado, especialmente na Psicologia Social. Segundo Kiesler e Kiesler (1973), há dois tipos de conformismo: obediência e aceitação íntima. Ambos os comportamentos podem ter diferentes conseqüências psicológicas. Para os autores, o conformismo é definido como uma mudança no comportamento ou na crença, que se faz na direção de um grupo, como resultado da pressão real ou imaginária sofrida pelo indivíduo.

Os autores afirmam que a aceitação íntima é auxiliada pela necessidade de ser apreciado pelo outro, de gostar do outro, devido à empatia ou a simples necessidade de continuar a relação. Para Kiesler e Kiesler (1973), esse conceito indica mudança de atitude ou crença e, conseqüentemente, internalização das crenças do grupo.

Nos estudos da Psicologia Social, o comportamento da obediência não está diretamente ligado à necessidade de ser apreciado e pode ocorrer no contexto familiar devido à identificação ou compreensão das atitudes mútuas, afirmam Kiesler e Kiesler (1973). A obediência, segundo os autores, envolve ações explícitas independente das convicções íntimas do ator. O comportamento de obediência tem, em si mesmo, conseqüências para

acontecimentos posteriores dependendo da situação, isto é, depende do vínculo do indivíduo ao grupo e das pressões existentes para obedecer.

Os conceitos de obediência e conformidade social sugerem um nível intrínseco de conflito inevitável entre o indivíduo e seu grupo social. Para Rosado (2004), a conformidade dos membros nem sempre garante a retribuição, por parte do grupo social, do sacrifício pessoal de algum membro, e isso aumenta a tensão entre indivíduo e grupo social. Obedecer e conformar-se são muitas vezes usados como sinônimos, mas não se referem a um mesmo processo, afirma a autora.

Estudo clássico sobre obediência, conduzido por Milgram (1963), retratou indivíduos que se mostraram dispostos a aplicar choques elétricos em sujeitos experimentais sob a ordem do pesquisador, o que, de acordo com o autor, representa uma figura de autoridade legitimada, a qual os indivíduos comumente obedecem.

Segundo Milgram (1963, 1974), por ser um processo de influência produzida pela pressão social da autoridade, a obediência é constantemente ligada à conformidade. A obediência se produz quando um indivíduo ou grupo modifica seu comportamento a fim de submeter-se às ordens diretas da autoridade. A conformidade se produz pela pressão social da maioria, sendo ambos os processos considerados formas de controle social. Os experimentos de Milgram sobre obediência social e conformismo reforçam a idéia de que os indivíduos têm razões sociais para obedecer a figuras de autoridade.

Kiesler e Kiesler (1973) abordam a teoria da comparação social e sugerem alguns aspectos para a obediência social. Conforme os autores, os indivíduos tendem a se comparar com pessoas não muito diferentes de si próprios em relação a opiniões ou capacidades e, como resultados, procuram se sair bem nas comparações. A comparação desfavorável torna-se relativamente improvável e o sistema de julgamento ou comportamento torna-se estável. A teoria também sugere que, se somos diferentes dos outros em nossos julgamentos ou comportamentos, tentaremos redefinir a situação, de forma que não mais se faça essa comparação desfavorável.

Em contrapartida, aceitação íntima envolve mudança de atitude e internalização das crenças do grupo. Logo, as conseqüências psicológicas da aceitação íntima podem ser muito diferentes daquelas que podem ser observadas na obediência, como: a continuidade do comportamento, já que o indivíduo acredita no que faz e mantém suas crenças em

congruência com sua ação; a mudança de outras atitudes a fim de fazer com que haja ajuste à sua nova crença e, ainda, a intensificação da relação existente com outros membros do grupo.

Contribuindo para as discussões acerca da conformidade e complacência David Riessman (1950, apud MYERS 2000) categorizou três tipos de reações de conformidade: as pessoas direcionadas pela tradição, as direcionadas pela consciência moral e aquelas direcionadas pelos outros. A primeira categoria descreve um ser humano totalmente controlado pelas crenças e costumes de sua sociedade, a pressão social determina a sua conduta. A segunda sustenta que as idéias morais internalizadas desde a família funcionam como mecanismos de pressão para a obediência. Por fim, a terceira categoria estabelece que a reação dos outros promove uma conduta de complacência para impressionar bem os demais.

Segundo Myers (2000), há duas variedades de conformismo: complacência ou aquiescência, que o autor considera como sendo um tipo de conformismo externo, no sentido de se perceber a manifestação da ação em prol de recompensa ou evitar punição, e a aceitação, considerada um conformismo interno que envolve apoio naquilo que o indivíduo defende como sendo seu. Assim, na complacência, o indivíduo acompanha externamente o grupo, enquanto interiormente discorda dele. Na aceitação, acredita e age de acordo com a pressão social.

Psicólogos sociais apontam que a natureza do grupo também exerce influência importante sobre o conformismo. Myers (2000) afirma que o conformismo é mais elevado quando o grupo tem três ou mais pessoas, é coeso, unânime e tem *status* alto. Esse processo é maior quando a reação é pública e assumida sem qualquer compromisso anterior.

Sobre a influência da cultura, o autor afirma que o conformismo e a obediência são universais e a cultura socializa as pessoas para terem mais ou menos reação social. Em geral, as pessoas se conformam ou obedecem diariamente, o que se procura compreender é se as normas às quais os indivíduos se conformam ou as ordens a que eles obedecem refletem seus valores, respeitam seus direitos, o bem-estar e a dignidade humana.

Cialdini e Goldstein (2004) e Cialdini (2006) discutem os processos de influência social numa perspectiva mais ampla, analisando o sentido da conformidade e *compliance*. Os autores buscam identificar a maneira pela qual os indivíduos interagem com forças externas que provocam processos de influência social que, por sua vez, são sutis e inconscientes. O termo *compliance* é tratado pelos mesmos autores como sinônimo de aquiescência, processo em que o indivíduo é instigado a responder de forma esperada por outra pessoa, sendo

recompensado ao se comportar de acordo com opiniões e orientações de figuras de autoridade. A aquiescência se aproxima de um poder relativo ao contexto social, a um poder de *expertise*, já a obediência se aproxima da relação de subordinação relacionada a estrutura hierárquica organizacional. Assim, diante de uma figura de autoridade que tenha sua *expertise* reconhecida, o indivíduo tende a aquiescer em função da crença de que essa pessoa tem competência e demonstra credibilidade, no entanto, diante de um superior hierárquico que não apresente esse poder de *expertise*, o indivíduo não obedece.

Ao investigar o ambiente organizacional, Cialdini e Goldstein (2004) relatam que a satisfação no trabalho está relacionada a ambientes organizacionais menos autoritários e coercitivos. Resultados da pesquisa indicaram que os supervisores que apresentaram preocupação com seus subordinados demonstraram receber maior adesão no sentido da aquiescência por parte dos seus subordinados.

Referente a esta condição hierárquica Lutsky (1995) aborda o conceito de “obediência cega”, para o qual é atribuído um senso de dever, de obrigação baseado em um papel, podendo estar relacionado aos aspectos inerentes à condição hierárquica. O indivíduo se posiciona como se estivesse apenas cumprindo ordens do superior, cumprindo uma obrigação. Desta forma, os comportamentos vistos como automáticos caracterizam essa “obediência cega”, pois indica falta de análise e avaliação cognitiva por parte dos indivíduos, o que as levaria a agir de forma mais passiva, fazendo apenas o que lhes foi solicitado, independente do significado que possa ter para si mesmo ou para o outro.

Os estudos de Cialdini (2006) indicam que a sociedade usufrui de um sistema de autoridade, tendo em vista que a ausência deste poderia gerar um estado de anarquia. Mas, isso não o conduziria a efeitos benéficos. Nessa perspectiva, esse sistema direciona os indivíduos desde muito cedo para a concepção de que o comportamento obediente à autoridade é o correto e, por oposição, desobedecer é errado. Conseqüentemente, obedecer às figuras de autoridade proporciona mais vantagens e benefícios, visto que a noção de submissão e lealdade estão implícitas no poder legítimo que as figuras de autoridade carregam em si. SILVA (2009, p.64) acrescenta que:

(...) as figuras de autoridade acompanham toda a vida das pessoas de forma progressiva e sobreposta, sendo identificadas inicialmente na representação dos pais, seguida dos professores, empregadores, assim como pelos sistemas judiciário, militar e político, inerentes à vida adulta, como também o sistema religioso.

Assim, observa-se que a literatura da Psicologia Social apresenta elementos importantes para se compreender as bases do conceito de obediência e, conseqüentemente, as que embasam o desenvolvimento do construto Consentimento Organizacional. Além disso, destaca-se que os processos de influência social caracterizam a dinâmica do contexto organizacional, delineando traços da sua cultura e revelando o papel exercido pelos atores organizacionais ao desempenhar as suas condições de figuras de autoridade.

2.3.2.1 A influência dos valores na formação do vínculo Consentimento Organizacional

Far-se-á, aqui, uma análise dos valores individuais por considerar relevante a influência que estes exercem no desenvolvimento do indivíduo no decorrer das suas socializações primária e secundária, bem como das suas interações sociais em diferentes grupos e contextos.

Schwartz (1999) define valores como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados de acordo com a importância que têm e, além disso, servem como princípios para guiar a vida do indivíduo. Os valores podem apresentar uma estrutura geral relacionada a todos os aspectos da vida e estruturas associadas a contextos específicos ou esferas de vida, a exemplo do trabalho, família, religião etc. A teoria dos valores descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são fundamentais e comuns a todos os indivíduos. Logo, esta teoria se aplica a todas as culturas. Os indivíduos detêm numerosos valores, com variados graus de importância que têm sido utilizados para explicar mudanças na sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações e caracterizar diferentes culturas, grupos e nações (SCHWARTZ, 2005),

As principais características da teoria dos valores, identificadas pelo autor são apresentadas através das crenças, de um construto motivacional, da capacidade de transcendência em situações e ações específicas, da condição de guiar, selecionar e avaliar ações, políticas, pessoas e eventos, e, ainda, do fato de serem ordenados pela importância relativa aos demais.

O autor indica que, no que se refere às crenças, os valores são ativados independentemente da consciência e eliciam sentimentos positivos ou negativos, principalmente se o indivíduo se encontrar em situações que ameacem as suas convicções, podendo ocorrer reações agressivas ou desesperadoras a fim de proteger suas crenças. No

sentido de guiar a seleção e a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, os valores servem como padrões ou critérios acionados, de forma consciente, diante do julgamento. Assim, as decisões sofrem impactos dos valores do indivíduo, que, por sua vez, formam um sistema ordenado de prioridades axiológicas que caracteriza o seu sistema de valores. O autor destaca que a obediência e a honestidade são valores que demonstram relevância nos diversos grupos sociais e esferas de vida.

Como um construto motivacional, os valores se referem a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para obter. Schwartz (2005) cita a justiça, saúde, utilidade e o sucesso como valores importantes para que uma pessoa tenha motivação para agir adequadamente.

A função social básica dos valores é motivar e controlar o comportamento dos membros do grupo minimizando a necessidade de controle social constante. Além disso, Schwartz (2005) afirma que as pessoas invocam valores para definir comportamentos como socialmente apropriados, para justificar suas exigências sobre os outros e para eliciar comportamentos desejados. A teoria, defendida pelo autor, apresenta dez tipos motivacionais de valores, dentre eles, considera-se que os de conformidade e de tradição sejam relevantes para a análise do comportamento de obedecer.

Os valores de conformidade são definidos pelo objetivo de restrição de ações, impulsos que levam à violação de expectativas ou normas sociais. O autor explica que os valores de conformidade são derivados do requisito de inibição frente às inclinações dos indivíduos que possam romper ou prejudicar a interação e o funcionamento dos grupos. Schwartz (2005, p. 26) afirma que: “os valores de conformidade enfatizam a auto-restrição na interação cotidiana, geralmente com outros próximos ao indivíduo (obediência, autodisciplina, polidez, respeito para com os pais e os idosos)”.

Já os valores de tradição referem-se ao respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura do indivíduo fornece. Para o autor, os grupos sociais desenvolvem práticas, símbolos, idéias e crenças que representam experiências que são compartilhadas e passam a ser sancionadas através de costumes e tradições, os quais são valorizadas pelo grupo e tomam forma de crenças e normas de comportamento.

A compreensão acerca dos valores de conformidade e tradição fornece subsídios para analisar o processo de influência social, visto que esses valores se referem ao comportamento individual e grupal, levando-se em consideração aspectos como história de

vida, valores e crenças pessoais, normas sociais, interação social, aceitação dos costumes e crenças valorizados pela cultura e contexto social. Como salienta SCHWARTZ (2005, p. 70):

A idade, educação, gênero e outras características dos indivíduos determinam em grande parte as circunstâncias de vida às quais esses serão expostos. Entre elas estão a socialização e experiências de aprendizagem, seus papéis sociais, as expectativas e sanções que experimentam e as habilidades que desenvolvem. Assim, diferenças em variáveis históricas representam diferenças em circunstâncias, que, por sua vez, afetam propriedades axiológicas.

Porto e Tamayo (2003) analisam os valores relativos ao trabalho e afirmam que estes são componentes importantes da realidade social que influenciam a socialização para o trabalho, a importância atribuída pelas pessoas frente ao trabalho na sua vida e o tipo de trabalho executado pelo indivíduo.

A relação entre os valores individuais e organizacionais permite a compreensão acerca dos conflitos e possíveis convergências entre as prioridades axiológicas da organização e do empregado, assim como permite compreender as conseqüências para o comportamento organizacional, repercutindo no nível de satisfação, rotatividade, absenteísmo, comprometimento, desempenho etc. Desta forma, essa relação é fundamental para compreender comportamentos no trabalho (TAMAYO 1997, 2005).

Segundo Tamayo (1997), os valores, as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma organização. Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais e/ou coletivos.

Esses valores podem ser facilmente identificados pelo discurso cotidiano dos empregados. Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem um impulso à ação. As percepções podem variar, conforme Tamayo (1997), em razão do setor da organização, do cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço etc.

Algumas dimensões no conceito de valores organizacionais são enfatizadas por Tamayo e Gondim (1996, apud TAMAYO 1997): cognitiva, que envolve crenças acerca da vida organizacional; motivacional, na qual os valores funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim; hierárquica, que relaciona-se a preferências e grau de importância dos valores, o que permite a sua hierarquização; e

funcional, em que os valores podem funcionar como padrões de comportamento a serem desempenhados pelo empregado.

Alguns temas têm sido associados a pesquisa de valores, porém, dentre aqueles que são clássicos no campo do Comportamento Organizacional, o comprometimento organizacional tem sido alvo de investigação muito recentemente. Tamayo (2005) sinaliza que não há muitos trabalhos realizados empiricamente envolvendo estes dois temas. Tamayo e Porto (2003) corroboram afirmando que ainda faltam, no Brasil, modelos teóricos sólidos para compreender os valores enquanto fenômeno.

2.3.3 As Contribuições da Sociologia do Trabalho

A literatura sociológica analisa o vínculo entre indivíduo e organização a partir de uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado. A origem do termo “submissão” situa-se nessa perspectiva, mais especificamente nos estudos de Weber sobre a autoridade. Um dos pontos principais dessa teoria é o destaque dado ao trabalhador que traz para o contexto de trabalho não apenas as orientações do seu papel como subordinado, mas também códigos normativos e modelos de dominação. As relações entre empregado e empregador são desenvolvidas no contexto das relações de autoridade, que, por sua vez, são inerentes ao contexto econômico capitalista.

A partir desse referencial é possível articular que o indivíduo já tem internalizado um papel de submissão ao “patrão”, à chefia, o que, para empregados de menor escolaridade, com níveis mais simples de ocupação, aliados a poucas oportunidades de emprego, favorece realmente uma conduta subserviente. Para Weber (1956/1971), a organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia, sendo que cada cargo inferior está sob o controle e a supervisão do superior. Assim, a pessoa que representa tipicamente a autoridade ocupa um cargo e a atividade específica de seu status e está subordinada a uma ordem impessoal para a qual se orientam suas ações. No quadro administrativo os “subordinados” são aqueles que apenas obedecem.

O termo “consentimento” é visto no conceito de autoridade apresentado por Weber (1971), ao afirmar que sistema de autoridade consiste na emissão de uma ordem por uma pessoa e no seu consentimento por uma segunda, configurando uma forma de interação.

Assim, as respostas adequadas às ordens são “consentimentos”, a conformidade acontece por parte de quem obedece. Weber (1971) afirma que os membros de um grupo compartilham diversos valores e normas que justificam a existência do sistema de autoridade, bem como de seus papéis e interações. De acordo com o sistema de autoridade preconizado por Weber, consentimento ocorre devido à existência das normas e da sua eficiência no nível formal do grupo.

Burawoy (1983, 1990) explora o conceito de consentimento relativo aos vínculos entre indivíduo e organizações e cita, com base em Edwards (1979), práticas de gestão que caracterizam estratégias de relações entre empregado e empregador. A estratégia de controle simples baseia-se em medidas coercitivas de disciplina e punição com a finalidade de obter o consentimento do trabalhador. A estratégia técnica utiliza sistemas de incentivo e da tecnologia para controlar empregados e a forma de controle burocrático utiliza de regras que definem as atividades, avalia o desempenho e determina punições para os trabalhadores.

Halaby (1986) aborda a condição de subordinação do trabalhador considerando tal condição como peça fundamental da relação laboral, sendo também constituída, para o autor, por códigos normativos institucionalizados, capazes de determinar o modelo de dominação e ser o elemento central dos vínculos entre trabalhadores e organizações. Para o autor, o sistema de autoridade defendido por Weber é inerente às economias capitalistas e encontra, na hierarquia, a subordinação como um elemento estruturante expressivo para as relações que regem o mundo do trabalho.

Halaby (1986) acrescenta que o vínculo de trabalho baseado nas relações de autoridade não se configura como psicológico, não havendo, portanto, laços afetivos nas relações entre trabalhador e empregador. Trata-se de um relação de autoridade percebida como legítima por parte do trabalhador, fazendo com que o mesmo cumpra o seu papel de dever.

Assim, a vertente sociológica constitui-se nas relações de autoridade, em processos normativos internalizados ao papel de subordinado, cabendo ao trabalhador apenas cumprimento de deveres e obrigações. Este, por sua vez, desenvolve uma postura passiva, submissa, obediente ao seu superior, caracterizando um vínculo, denominado por BASTOS et al. (2008b) e SILVA (2009), de Consentimento organizacional.

2.3.4 Os Estudos da Base de ‘Compliance’ do Comprometimento Organizacional

No contexto dos estudos do Comportamento Organizacional, conformidade pode, também, ser definido como o grau em que os membros do grupo combinam seus pontos de vista a favor da perspectiva do grupo, que acontece de maneira inconsciente ou por pressão do grupo (ROBBINS, 2005). As dificuldades principais de muitas das concepções sobre o conformismo resulta da diversidade de definições sobre o processo de conformidade social, assim como da equivalência entre conformismo, facilitação social, influência social e obediência.

Kelman (2006) faz a distinção de três processos de influência social: complacência social, identificação e internalização, cada um definido por seu conjunto de condições antecedentes e conseqüentes.

O termo complacência, similar a aquiescência, tem o sentido de condescendência, benignidade, benevolência, desejo ou ato de agradar. Esta definição corrobora com a afirmação de Kelman (2006), que diz que complacência acontece quando um indivíduo aceita influência de outra pessoa ou de um grupo para atingir uma reação favorável do outro e ganhar uma recompensa específica, como também para evitar uma punição específica controlada pelo outro, ou, ainda, para ganhar aprovação e evitar desaprovação do outro.

Já a identificação acontece quando um indivíduo aceita influência de outra pessoa ou de um grupo, a fim de estabelecer ou manter a satisfação própria na relação com o outro. A relação pode estar baseada em reciprocidade, em que a pessoa busca encontrar nas expectativas dos outros as suas próprias regras. Alternativamente, uma relação pode estar baseada num modelo, como uma identificação clássica, na qual onde a pessoa busca assumir o papel do outro, para ser de fato como a outra pessoa. Finalmente, pode ser dito que internalização acontece quando um indivíduo aceita influência de outro para manter a congruência de ações e convicções com as dele ou do próprio sistema de valor que possui.

Congruência de valor pode levar a uma forma de consistência cognitiva, em que o comportamento induzido é percebido como conducente para a maximização dos próprios valores da pessoa, ou para a forma de apropriação afetiva, na qual o comportamento induzido é percebido como continuidade do autoconceito da pessoa.

Para cada um dos três processos, Kelman (2006) distinguiu alguns aspectos que poderiam motivar a aceitação da influência: preocupações sobre recompensas e punições

específicas ou sobre aprovação/desaprovação, no caso de complacência; preocupações sobre expectativas de regras recíprocas ou sobre atuação do papel do outro, no caso da identificação; e preocupações sobre a consistência cognitiva ou apropriação afetiva sobre o comportamento, no caso da internalização.

Cada um dos processos gerados por seu respectivo conjunto de antecedentes corresponde a um padrão característico de pensamentos e sentimentos adotados pelo indivíduo. Como resultado, a natureza das mudanças produzidas por cada um dos três processos tende a ser diferente. O comportamento caracterizado por complacência depende de vigilância, ou seja, é provável que só se manifeste quando as ações são observadas pelo outro. Já o comportamento manifestado por identificação, entretanto, independente de observação do outro, permanece dependente em apoio social. E o comportamento interiorizado fica relacionado ao sistema de valor que foi internalizado e tende a se manifestar sempre que os valores são pertinentes e congruentes com a situação. Esses comportamentos tendem a ser mais idiossincráticos e complexos.

Nota-se que este recente trabalho de Kelman (2006) fornece um modelo conceitual que se aplica adequadamente a análise das relações entre indivíduo e organizações. Os processos psicossociais, apontados pelo autor, indicam formas diferentes de vincular e manter as pessoas ao contexto organizacional, seja em função da aquiescência, da reciprocidade e aceitação das normas e regras organizacionais ou seja pela congruência entre valores individuais e organizacionais.

Os conceitos de complacência, identificação e internalização são associados ao contexto organizacional, especialmente por O'Reilly e Chatman (1986). Os autores avaliam o comprometimento organizacional com base nas três dimensões propostas por Kelman, sendo que uma delas é retratada pelo termo *compliance*, traduzida como aquiescência ou submissão.

O'Reilly e Chatman (1986) propõem a existência de três distintas formas de ligação psicológica entre o indivíduo e a organização. Para os autores, a complacência ocorre quando os membros organizacionais adotam certas atitudes e comportamentos tendo em vista a recepção de recompensas ou o afastamento de punições. A identificação envolve a aceitação da influência tendo em vista a satisfação de um desejo de afiliação para com a organização. E a internalização ocorre quando as pessoas adotam atitudes e comportamentos devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores e aos valores organizacionais.

A fim de investigar as três dimensões propostas por Kelman, os autores desenvolveram um instrumento de pesquisa composto por 21 itens, dos quais 7 destinavam-se a mensuração da base *compliance*. A partir das análises fatoriais, 12 destes itens permaneceram na escala e, destes, três faziam referência à noção de *compliance*. Neste estudo, os autores identificaram fortes ligações entre o comprometimento baseado em internalização e identificação e comportamentos pró-sociais. Por sua vez, o comprometimento baseado em submissão revelou-se diretamente atrelado a um envolvimento instrumental, em que comportamentos ocorreriam em função de recompensas específicas, e não pelo compartilhamento de crenças por parte do trabalhador no que se refere à organização em que atua.

A discussão no campo dos estudos do Comprometimento recebe mais atenção com o trabalho de Bar-Haryim e Berman (1992), a respeito do caráter ‘ativo’ ou ‘passivo’ desse vínculo psicológico existente entre indivíduo e organização. Os autores estabelecem distinções entre esses tipos de comprometimento, caracterizando o passivo como um forte desejo de lealdade e indicando uma relação entre indivíduo-organização mais próxima da ausência de análise crítica, mais submissa. Já a dimensão ativa é sustentada pelo desejo de permanecer na organização e seria descrita como um vínculo que o trabalhador desenvolve com base na identificação e envolvimento com a mesma, associa-se a uma postura ativa, sendo o indivíduo diretamente engajado nos objetivos organizacionais.

Nos estudos do Comprometimento Organizacional considera-se que a noção de comprometimento implica uma relação pró-ativa, de contribuição, inclusive crítica, aos objetivos e missão organizacionais, diferenciando-se de uma adesão passiva aos objetivos da organização. Mesmo entre os gestores, não se compartilha a noção de que um trabalhador obediente e que permanece na organização por falta de alternativas mais atraentes, possa ser considerado um trabalhador comprometido.

2.3.5 Uma Proposta de Definição do Construto Consentimento Organizacional

O conceito de Consentimento Organizacional que norteia a presente pesquisa baseia-se na definição proposta por Silva (2009, p.80) como construto bidimensional- Obediência Cega e Aceitação Íntima:

A tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização. Apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela empresa à qual trabalha. O consentir pressupõe que o cumprimento das ordens ocorre devido à percepção que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado. O consentir também pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais. O consentimento representa, então, um vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização, cujo cerne é a percepção em atender à demanda do superior hierárquico.

A autora complementa essa definição delineando o sentido das duas dimensões. A Obediência Cega significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a seu respeito, podendo também indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. Já a dimensão Aceitação Intima significa cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas.

Há, portanto, nesta dimensão a similaridade entre as visões do indivíduo e da organização, o que o levaria a uma identificação com as regras, os procedimentos e os valores que embasam as decisões dos gestores. “Existe uma crença de que as normas e regras aplicadas constituem o melhor procedimento para a organização” afirma SILVA (2009 p. 82). As concepções dessas duas dimensões promoveram a operacionalização do construto, pela autora, através do desenvolvimento de uma escala psicométrica, composta por 19 itens, validada no país.

2.4 ENTRINCHEIRAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: AS BASES TEÓRICAS DO CONSTRUTO

O construto Entrincheiramento é tratado, na literatura, a partir das pesquisas realizadas no campo de estudos das carreiras por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995). Os autores introduziram o conceito de Entrincheiramento para diferenciar de Comprometimento com a carreira, campo de investigação ao qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido. Para Carson e Bedeian (1994) e Carson et al. (1995), Entrincheiramento na carreira diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação

profissional por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar. Esses autores adotaram a mesma base teórica que é utilizada para tratar do Comprometimento de Continuação – a noção de troca instrumental introduzida por Becker (1960) – a fim de fundamentar o sentido de trocas materiais embutido no construto Entrincheiramento.

Recentemente Bastos et al. (2008c) propuseram uma adaptação do Entrincheiramento para o contexto organizacional, o que os autores chamaram de Entrincheiramento Organizacional. Através de uma proposta preliminar de medida para esse construto, os mesmos definiram três dimensões para a sua composição – Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos impessoais e Limitações de Alternativas. O instrumento proposto foi aprimorado por Rodrigues (2009), que manteve as mesmas dimensões para o construto. Com base nesses autores citados, será feita a análise da origem do Entrincheiramento contextualizando os estudos sobre carreira, incluindo a teoria dos *side-bets* de Becker (1960) e, em seguida, será abordada a nova proposta do construto adaptado às organizações de trabalho.

2.4.1 O Fundamento Teórico na Teoria dos Side-Bets de Becker

De acordo com a definição proposta por Carson et al. (1995) e Blau (2001), o construto entrincheiramento na carreira tem como base a 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. O efeito de estabelecer as trocas laterais leva ao aumento do custo relacionado à descontinuidade e promove a persistência do curso de ação. No caso do Comprometimento Organizacional, o curso de ação é ficar na organização.

Segundo Becker (1960) *side-bets* indica uma espécie de investimento que o indivíduo faz, e que, por não desejar perder, o mantém preso àquela situação. Essas trocas laterais podem ocorrer de várias formas, mas Becker (1960) sugere cinco categorias. A primeira delas refere-se às expectativas culturais generalizadas em relação ao comportamento responsável, o que remete tanto a importância da referência de grupos sociais quanto a comportamentos concebidos como responsáveis. A violação dessas expectativas pode gerar conseqüências negativas reais ou imaginárias. A segunda categoria indica preocupações quanto à auto-apresentação, que ocorre quando uma pessoa atende a uma imagem pública

consistente que requer a demonstração de um comportamento particular. A falta de demonstração do comportamento promoveria a perda da credibilidade dessa imagem o que abalaria as relações ou os vínculos sociais.

Os Arranjos Burocráticos Impessoais constituem a terceira categoria. São regras ou políticas implementadas na organização para encorajar ou recompensar o empregado que tem longo tempo de dedicação. Já o Ajustamento Individual à Posição Social, quarta categoria, refere-se aos esforços feitos pelo indivíduo para a sua adaptação a uma situação. Depois de um tempo de dedicação a uma determinada atividade, o indivíduo avalia de forma negativa os esforços que teria que realizar para se adaptar a um novo contexto de trabalho, esse custo pode envolver a perda de status, ganhos financeiros e aprendizagem já adquirida na função. Essa avaliação pode ocorrer de forma consciente ou inconsciente.

A última categoria remete a preocupações fora do trabalho, que são relações estabelecidas com a comunidade que podem ser quebradas caso o indivíduo deixe a organização e encontre emprego em outra localização geográfica.

Quatro modelos de formação dos *side-bets* são apresentados por Becker (1960). O autor descreve que o indivíduo pode estabelecer a troca para evitar penalidades associadas à violação das expectativas, como a mudança freqüente de emprego pode indicar que o sujeito não é confiável. O segundo modelo baseia-se na permissibilidade de uma situação devido a aspectos práticos envolvidos, como a situação de um trabalhador que avalia a sua saída da organização em função das perdas que teria perante a soma de capital que possui do fundo de aposentadoria da organização. O terceiro modelo mostra que o trabalhador ajusta suas atividades e desempenho à posição em que se encontra o que leva o mesmo a permanecer na função que exerce. O último caminho para a formação dos *side-bets* ocorre em decorrência dos processos sociais levando o indivíduo a corroborar seus atos com aquilo que afirma em termos de crenças, isto é, agindo congruentemente com o que se quer manter em termos de imagem social.

De acordo com Becker (1960) o estabelecimento das trocas laterais depende, ainda, do sistema de valores no qual o indivíduo vivencia, podendo se referir a um contexto macro e micro, isto é, pode estar relacionado tanto à realidade cultural quanto aquela mais próxima ao indivíduo. No contexto organizacional, a linha consistente de ação é freqüentemente baseada em mais de um *side-bet*, como os ganhos financeiros, senioridade, relações positivas e conforto no trabalho como resultados dos recursos oferecidos pela organização.

A operacionalização da teoria de Becker feita por diferentes pesquisadores (RITZER e TRICE, 1969; MEYER e ALLEN, 1984; POWELL e MEYER, 2004) leva em consideração aspectos que indicam a troca material gerando, assim, um vínculo instrumental entre indivíduo e organização. Essa noção instrumental é também relacionada a satisfação das necessidades e sobrevivência do indivíduo por parte de pesquisadores que investigam o Entrincheiramento (CARSON e BEDEIAN, 1994; CARSON et al. 1995, BLAU, 2001). Assim, essa teoria encontra-se na base do desenvolvimento desse construto.

2.4.2 A Origem do Construto no Estudo das Carreiras

No campo de estudo das carreiras, discussões referentes ao Comprometimento de Continuação têm avançado, sobretudo após a proposição do construto de ‘Entrincheiramento na Carreira’, por CARSON, CARSON E BEDEIAN (1995).

Segundo estes autores, o estudo sobre Entrincheiramento na carreira justifica-se pelo contexto já estabelecido de mudanças econômicas constantes, pelas novas arquiteturas organizacionais e alterações no mercado de trabalho, impactando a oferta de empregos e as condições de ascensão profissional. Diante disso, o indivíduo, muito provavelmente, reduz o foco de seu investimento no crescimento dentro da organização e passa a voltar-se principalmente para a carreira escolhida, empregando recursos financeiros voltados para a sua formação e aperfeiçoamento, com base nas suas preferências e nas oportunidades encontradas, em prol do seu desenvolvimento.

A percepção de que a carreira poderá oportunizar a realização de seus objetivos individuais incentiva a continuidade dos investimentos, enquanto que o inverso faz com que o empregado avalie se tudo o que já foi feito pode ser sacrificado por uma nova carreira, ou se a perda desses investimentos poderia gerar conflitos psicológicos e insegurança por não vislumbrar outras alternativas de trabalho, aspecto agravado pelo passar do tempo. Neste último caso, para Carson et al. (1995), o indivíduo pode estar entrincheirado.

A noção de estar entrincheirado pode incluir o desejo de evitar estigma social, medo de que a idade seja o limite para uma boa recolocação, medo de perder privilégios já adquiridos ou de arriscá-los com a possibilidade da adesão ao novo curso de ação.

No desenvolvimento teórico do construto Entrincheiramento, Carson e Carson (1997) discorrem sobre as conseqüências do ‘estar entrincheirado’ 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.

O construto tem sido analisado a partir de duas perspectivas – tridimensional e bidimensional. A proposta tridimensional é defendida por Carson e Carson (1997), os autores propõem, como primeira dimensão Investimentos na Carreira, referindo-se ao tempo dedicado à capacitação profissional, a treinamentos, às habilidades no cargo, bem como aos ganhos materiais com os rendimentos e salário.

A segunda dimensão é denominada de Custos Emocionais e refere-se às questões sociais e psicológicas associadas à ruptura de relações interpessoais proporcionada por uma mudança profissional, a exemplo da perda da convivência com os colegas, quebra de vínculos profissionais e desconexão da área de atuação, além da possibilidade de perda do reconhecimento social em função do abandono da atividade profissional, que representa um compromisso assumido publicamente.

A terceira dimensão corresponde à falta de alternativas para outras atividades profissionais, sendo denominada de Limitação de Alternativas. Os investimentos realizados e os custos emocionais relacionados a uma mudança profissional dificultam a visibilidade de novas oportunidades. Alguns aspectos tornam-se desfavoráveis para essa mudança, como o conhecimento exigido para exercer novas atividades profissionais, a idade pode se mostrar como um fator restritivo e, ainda, o contexto organizacional pode apresentar demandas específicas.

A perspectiva bidimensional proposta por Blau (2001) apresenta uma dimensão denominada Limitação de Alternativas e outra relacionada a Custos Acumulados ou Sacrifícios Pessoais. Para o autor, Entrincheiramento na carreira deve ser tratado como um construto de duas dimensões já 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 de Becker (1960), argumento utilizado por Blau (2001a, 2001b) ao recomendar a combinação dessas dimensões em uma única, denominada Custos Acumulados.

Afirma-se, na literatura, que a dimensionalidade do construto tem sido ainda debatida entre os autores, indicando que há necessidade de mais estudos que explorem esta questão.

2.4.3 Relação entre Entrincheiramento e o Comprometimento de Continuação

Discussões referentes ao Comprometimento de Continuação têm avançado, sobretudo após a proposição do construto de Entrincheiramento na carreira por Carson, Carson e Bedeian (1995).

Analisando a literatura, identifica-se que Mowday et al. (1982) apontam Entrincheiramento como a terceira e última fase de desenvolvimento do Comprometimento, definindo o termo como a continuação desse construto. Estes autores atribuem o tempo de trabalho na organização como um dos principais preditores do vínculo, indicando que, com o passar do tempo, o indivíduo tenderia a aumentar o seu nível de Comprometimento cuja continuidade seria denominada de Entrincheiramento.

Cinco motivos são apresentados por Mowday et al. (1982) para abordar a influência do tempo de emprego sobre o Entrincheiramento do trabalhador. O primeiro refere-se ao tempo dedicado para alcançar maiores níveis hierárquicos, o que, conseqüentemente, implicaria em tarefas mais desafiadoras, autonomia, poder nas decisões e recompensas extrínsecas mais expressivas. O segundo refere-se aos investimentos que são feitos e aumentam ao longo do tempo tornando-se acumulados criando dificuldades para o indivíduo deixar voluntariamente a organização.

Como terceiro fator, os autores identificam que o tempo de serviço é um fator decisivo para o envolvimento do trabalhador, tanto na organização quanto na comunidade a qual faz parte. Assim, a formação das redes sociais ocorre ao longo do tempo de trabalho. As relações interpessoais extrapolam o contexto organizacional e incluem os contatos formados com a comunidade e a família. Uma mudança de estado ou cidade implicaria a perda dessas relações. O quarto motivo inclui a percepção de poucas alternativas de emprego devido ao tempo em função da idade e da especificidade de papéis e habilidades desenvolvidas na organização, o que dificultaria a adaptação em outras organizações. Por fim, o quinto motivo refere-se ao tempo de trabalho do indivíduo na organização. Esse aspecto é vinculado à percepção dos custos ao longo da vida, sendo agravado pela senioridade e percepção de

objetivos e aspirações que não poderão ser mais alcançados. Isso levaria o indivíduo a manter atitudes positivas frente à organização, racionalizando suas decisões a fim de priorizar certos objetivos em detrimento de outros.

Essa noção de continuidade do Comprometimento tem como a base a teoria de Becker (1960). Desta forma, as trocas laterais podem estabelecer combinações complexas que aumentam o custo associado à descontinuidade do curso de ação e ao comprometimento. Os autores do modelo tridimensional (MEYER e ALLEN, 1991) utilizaram a teoria de Becker (1960) para caracterizar a avaliação dos custos associados à descontinuidade da ação – ficar na organização – defendida pela dimensão de Continuação.

No estudo que deu origem à escala de Entrincheiramento, Carson et al. (1995) encontraram correlação positiva entre o Entrincheiramento e o Comprometimento de Continuação ($r=.48$). Justificada pelos autores como proveniente da noção compartilhada pelos construtos de investimentos acumulados, essa correlação foi tomada por Blau (2001) como o primeiro indício de sobreposição.

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 E FORD, 1987). Ambos os construtos, 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 e Holladay, 2006; Rodrigues, 2009). 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 dos dois construtos, ficando o Comprometimento com quatro dimensões: Afetiva, Normativa, Custos Acumulados e Limitação de Alternativas.

Bastos et al (2008) e Rodrigues (2009), em contrapartida, questionam se, em lugar de integrar as bases do Entrincheiramento ao Comprometimento, não seria mais adequado reconstruir o conceito de Comprometimento Organizacional integrando as subdimensões Sacrifícios Pessoais e Limitação de Alternativas ao Entrincheiramento. Assim, a dimensão de

Continuação seria desconectada do conceito de Comprometimento, passando a integrar um novo construto – Entrincheiramento Organizacional.

2.4.4 O Entrincheiramento Organizacional – um novo construto

A transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional é apresentada por Bastos et al. (2008c) e através do desenvolvimento da medida do construto por Rodrigues (2009). Para a autora, o trabalhador entrincheirado busca, em sua organização, a trincheira como uma “forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e a evitação de outras perdas associadas à sua saída” (RODRIGUES, 2009, p. 71). Enfatiza, ainda, que esse vínculo não inclui desejo, mas sim necessidade. A permanência na organização evita danos maiores para a vida do trabalhador.

Segundo Rodrigues (2009), o modelo teórico do entrincheiramento organizacional parte da noção de desenvolvimento da história do indivíduo na organização, de sua análise dos investimentos feitos e do que ele 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 o indivíduo entende que perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego, ele estará provavelmente entrincheirado. Esse modelo supõe ainda que o trabalhador entrincheirado pode ou não ter um vínculo afetivo com a organização, variável que impactará em seu comportamento.

Três dimensões são propostas por Bastos et al. (2008c) e Rodrigues (2009) para a composição do construto: Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de alternativas. A primeira dimensão ressalta os 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 o reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse. Os Arranjos Burocráticos Impessoais levam em consideração a estabilidade financeira e os 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. Por fim, a Limitação de Alternativas indica a percepção de

restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas caso o indivíduo saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida.

A essência do vínculo Entrincheiramento Organizacional envolve a noção de estar preso numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Rodrigues (2009, p. 76) acrescenta que não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas sim em decorrência da sua necessidade.

A operacionalização desse novo construto ocorreu através do desenvolvimento de uma escala psicométrica englobando as três dimensões aqui citadas. A pesquisa envolveu 721 sujeitos de diferentes localidades no país, diversos setores e variáveis pessoais e ocupacionais.

3 A DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Neste capítulo busca-se delimitar o objeto de estudo, apresentando-se as bases dos problemas investigados, do modelo teórico e das hipóteses que o guiaram. O estudo, como já apresentado, lida com três construtos centrais relativos a diferentes vínculos do trabalhador com a sua organização empregadora – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. Adicionalmente, trabalha-se com a percepção das práticas de gestão, na tentativa de encontrar relações entre esses fenômenos. A pesquisa envolve gestores e trabalhadores e explora, por meio de diferentes estratégias metodológicas, os fenômenos investigados. A escolha de investigar os três construtos e a forma como o indivíduo os articula em diferentes contextos de trabalho – público e privado – encontra-se pautada na necessidade de obter melhor compreensão acerca do desenvolvimento dos vínculos que caracterizam a relação do indivíduo com a sua organização empregadora. A associação do desenvolvimento desses vínculos com a avaliação que os trabalhadores fazem a respeito das práticas de gestão de pessoas decorre de lacuna na literatura, pois, além de não existirem estudos que identifiquem essa articulação, observa-se que o cenário econômico impõe condições nem sempre favoráveis para o empregado e o empregador.

A literatura apresentada e discutida anteriormente remete a uma problemática complexa que envolve o desafio de estabelecer limites conceituais entre diferentes tipos de vínculos que o trabalhador desenvolve com a sua organização empregadora. Essa pluralidade de vínculos e a sua efetiva diferenciação são fundamentais para a pesquisa e para a gestão, especialmente no momento atual. De um lado, o contexto macro ambiental caracteriza-se pelos efeitos, muitas vezes agressivos, da globalização e da crise financeira, e do outro, identificam-se arranjos e necessidades organizacionais que conduzem às novas configurações e arquiteturas organizacionais, assim como à adesão a novas práticas de gestão de pessoas. Nesses cenários, está o indivíduo, conduzido a um perfil de trabalhador multiquificado e que assume riscos em prol da sua própria sobrevivência.

Assim, observa-se que as organizações e as áreas de RH se tornam responsáveis pela implementação de políticas e práticas de gestão que influenciam o comprometimento da equipe de trabalho de diferentes maneiras, gerando diversas conseqüências (MEYER, 2009). Isso tudo ganha mais ênfase quando constitui a realidade de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, onde predomina uma mão-de-obra pouco qualificada e com alta rotatividade (CAVALCANTE, 2005).

Embora a pesquisa sobre Comprometimento Organizacional no Brasil já tenha recebido bastante atenção por parte de pesquisadores, ainda não existem estudos que identifiquem a relação e a articulação deste com o Entrincheiramento e o Consentimento Organizacionais e destes com vínculos com as práticas de gestão.

As questões em torno do estudo do comprometimento indicam que, apesar da indiscutível evolução conceitual do construto nas últimas décadas, ainda existe muita controvérsia a respeito da natureza e da dimensionalidade do Comprometimento (MATHIEU e ZAJAC, 1990; MEYER e ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998; BASTOS et al., 2008a). Alguns problemas são apontados na literatura, especialmente em relação ao modelo hegemônico de Meyer e Allen (1991), tais como: a dificuldade de adaptação do modelo tridimensional, mesmo tendo recebido substancial suporte em diferentes países dentro e fora da América do Norte (KO et al., 1997), e a sobreposição conceitual e empírica das dimensões afetiva e normativa e, mais recentemente, evidências de sobreposição das dimensões Normativa e de Continuação, indicando que essas bases devem ter alguns antecedentes em comum e que podem estar mais fortemente correlacionadas em algumas culturas (STANLEY, 2007).

Outro problema que cerca os estudos nessa área refere-se à falta de limites claros entre os construtos correlatos sobre vínculos com a organização e a caracterização das implicações de tais vínculos para a gestão de pessoas nas organizações.

O vínculo do trabalhador quando mais fortemente caracterizado por um sentimento de lealdade, de obediência, de adesão às normas e procedimentos organizacionais pode constituir-se menos em comprometimento e mais em obediência ou Consentimento Organizacional. Conforme Silva (2009), a literatura sociológica oferece suporte à idéia de que esse vínculo é, de fato, uma relação de subordinação a uma figura de autoridade relacionada ao contexto organizacional. No entanto, o modelo multidimensional de Comprometimento incorpora várias bases, o que permite enquadrar diversas relações como sendo uma relação de comprometimento. A extensão desse conceito coloca-se como um dos problemas estudados

na presente investigação, o que conduz à necessidade de caracterização do significado de estar comprometido e o de consentir ou ser obediente no local de trabalho.

Da mesma forma, identifica-se, nessa problemática, a necessidade de se delimitar o significado acerca do estar comprometido e estar entrincheirado na organização de trabalho. O construto Entrincheiramento Organizacional considera os investimentos já feitos pelo indivíduo em prol da sua adaptação na organização e os altos custos associados à sua saída. Esse construto tem como base teórica a visão instrumental defendida por Becker (1960), que afirma que o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e a sua saída resultaria em sacrifícios pessoais significativos. O comprometimento na dimensão de Continuação também se apóia nessa mesma teoria e indica a continuidade do curso de ação em função da avaliação das trocas materiais (MEYER e ALLEN, 1997). Essa base do Comprometimento apresenta correlações negativas frente a comportamentos como cidadania organizacional e o desempenho global de trabalhadores (CUNHA et al., 2004). Em oposição a essa realidade, as dimensões Afetiva e Normativa demonstram correlações positivas frente a esses mesmos comportamentos. Aliado a isso, um dado importante é que o comportamento de negligência se configura como a única correlação positiva desse vínculo instrumental. Em função dessas questões, faz-se necessário identificar os limites conceituais e empíricos que cercam os construtos que embasam a caracterização dos tipos de vínculos que podem ser desenvolvidos entre indivíduo e organização.

Assim, este trabalho segue dois grandes caminhos: o de explorar a questão dos limites desses vínculos na ótica dos gestores e de trabalhadores e, ao mesmo tempo, o de relacionar as práticas de gestão de pessoas à formação desses vínculos. Por entender que comprometimento, consentimento e entrincheiramento podem ocorrer em qualquer contexto organizacional buscou-se investigar uma amostra de sujeitos que atuam em diferentes condições de trabalho e que vivenciam vínculos organizacionais formais.

A Figura 2 representa o escopo geral da pesquisa, descrevendo as perguntas centrais que direcionam a investigação dos três construtos.

A primeira pergunta demonstra a tentativa de se compreender a forma como gestores conceitualizam, diferenciam, explicam e gerenciam os vínculos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento, desenvolvidos pelos trabalhadores em relação à sua organização empregadora. Observa-se que são consideradas as variáveis que contextualizam os sujeitos desta pesquisa – gestores e trabalhadores –, englobando as suas

características demográficas e ocupacionais. Apresenta-se, também, a percepção acerca das práticas de gestão de pessoas como uma variável a ser considerada na investigação.

A segunda pergunta investiga a forma como se estruturam cognitivamente os conceitos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacionais para os gestores das organizações públicas e privada participantes da pesquisa. Essa indagação permitirá a elaboração de mapas que ilustrem os conteúdos centrais que definem esses vínculos na ótica da presente amostra de trabalhadores. Os construtos, aqui estudados, são abordados de acordo com o levantamento feito na literatura. O Consentimento Organizacional - nas dimensões Obediência Cega, e Aceitação Íntima -, é tratado a partir da definição proposta por Silva (2009), dos estudos sobre a base *Compliance* por O'Reilly e Chatman (1986), e Obediência e Conformismo por Kiesler e Kiesler (1973). O segundo construto - Comprometimento Organizacional - é abordado com base no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) nas suas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação. Já o Entincheiramento Organizacional é trabalhado através da transposição feita para o contexto organizacional por Rodrigues (2009), que define as dimensões Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas para o novo construto. Adota-se, também, a teoria de Becker (1960) e os autores que tratam do Entincheiramento na carreira como Carson e Carson (1995) e Blau (2001a e b).

A terceira pergunta investiga a forma como trabalhadores articulam seus vínculos de comprometimento, entincheiramento e consentimento organizacionais e os relacionam com a avaliação que fazem a respeito do modelo de gestão de pessoas percebido na organização empregadora. Assim, a avaliação envolve a percepção dos sujeitos desta pesquisa - gestores e trabalhadores - e o desenvolvimento dos diferentes vínculos organizacionais. Ressalta-se que os fatores ambientais e culturais são considerados aspectos importantes para a compreensão das questões que direcionam a presente investigação.

Destaca-se, ainda, que as três perguntas apresentadas na Figura 1 sintetizam as principais idéias que compõem os problemas, os objetivos e as hipóteses deste estudo. Mais especificamente, quatro questões e quatro hipóteses serão apresentados no Quadro 3, ainda neste capítulo.

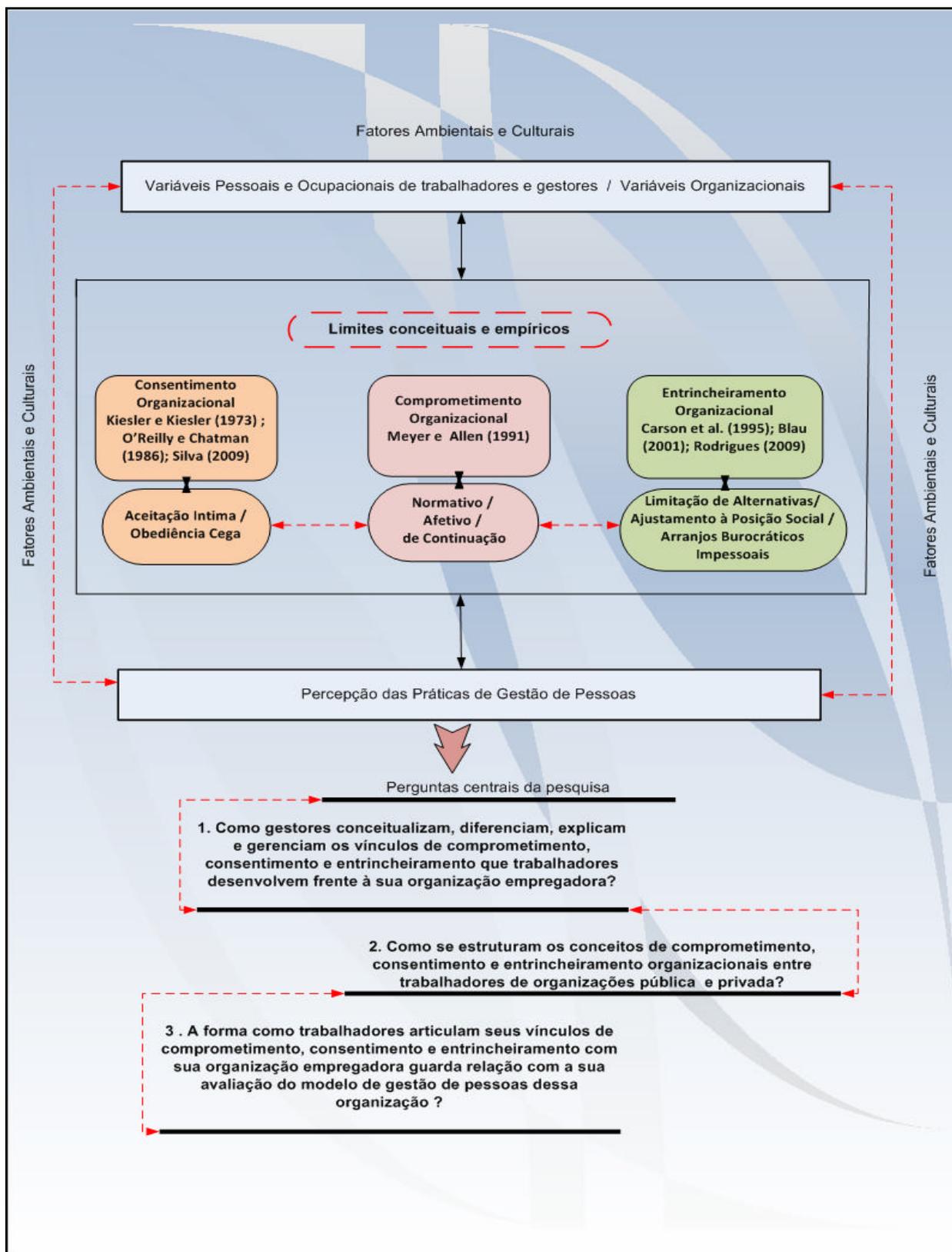


Figura 1 – Escopo da Pesquisa

Fonte: Elaboração própria

3.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Três grandes objetivos gerais norteiam a realização desta pesquisa. A partir desses objetivos foram desenvolvidos os objetivos específicos. Desta forma, serão apresentados, a seguir, cada objetivo geral e aqueles específicos que a ele se encontram associados.

O primeiro objetivo geral desenvolvido explora os conceitos dos construtos a partir da ótica de gestores e apresenta um mapeamento dos significados relacionados a esses conceitos, com a finalidade de identificar as diferenças e os limites existentes entre as concepções que os sujeitos demonstraram ter acerca desses construtos enquanto vínculos que são desenvolvidos pelos trabalhadores, isto é, aquilo que acreditam que possa representar o ser comprometido, ser entrincheirado ou consentir no contexto organizacional. Assim, busca-se:

1. Analisar as cognições gerenciais sobre os vínculos de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, explorando os seus elementos distintivos, os seus fatores antecedentes e as estratégias de gestão associadas a trabalhadores com tais vínculos.

Associados a esse objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- 1.1 Analisar conceitualmente os construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, caracterizando as concepções e significados atribuídos por gestores que atuam em diferentes organizações;
- 1.2 Identificar e analisar, a partir das idéias e dos conceitos apresentados por diferentes gestores, os fatores pessoais e organizacionais que podem influenciar na formação desses distintos vínculos;
- 1.3 Identificar e analisar noções e conteúdos que indicam as conseqüências que podem ser observadas em função do desenvolvimento de diferentes vínculos entre indivíduo e organização;
- 1.4 Identificar, a partir das cognições gerenciais, a relação entre as políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e a forma como a empresa reage diante de cada vínculo desenvolvido pelo indivíduo, promovendo o seu gerenciamento.

O segundo objetivo geral envolve a caracterização dos vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais para a amostra de trabalhadores de três organizações, identificando possíveis articulações entre os mesmos. Assim, buscou-se alcançar o seguinte objetivo geral:

2. Descrever perfis de vínculos em função de como os trabalhadores articulam o Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais perante a sua organização empregadora.

Para atingir tal objetivo geral, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- 2.1 Analisar a estrutura fatorial que define o dimensionamento dos três construtos – Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento – caracterizando o vínculo desenvolvido pelos trabalhadores investigados neste estudo;
- 2.2 Caracterizar a forma como os vínculos se apresentam e se articulam formando padrões e perfis de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais para a amostra de trabalhadores que se encontram inseridos em diferentes organizações.

O terceiro objetivo geral procurou identificar a relação existente entre os vínculos desenvolvidos perante as organizações e a percepção das práticas de gestão de pessoas, caracterizadas neste trabalho através do modelo *Agency-Community*. Portanto, buscou-se:

3. Identificar possíveis relações existentes entre a percepção de práticas de gestão, nas dimensões *Agency-Community* e os diferentes tipos de vínculos existentes entre o indivíduo e a organização empregadora.

Associado a esse objetivo geral, foi fixado o seguinte objetivo específico:

- 3.1 Avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à orientação dominante das práticas de gestão de pessoas, considerando as dimensões *Agency* e *Community*;
- 3.2 Comparar as percepções das práticas de gestão entre trabalhadores de diferentes organizações.

A fim de revelar como este conjunto de objetivos gerais e específicos se articula no desenvolvimento desta pesquisa, a figura 2 sintetiza as informações descritas neste item da delimitação do objeto de estudo.

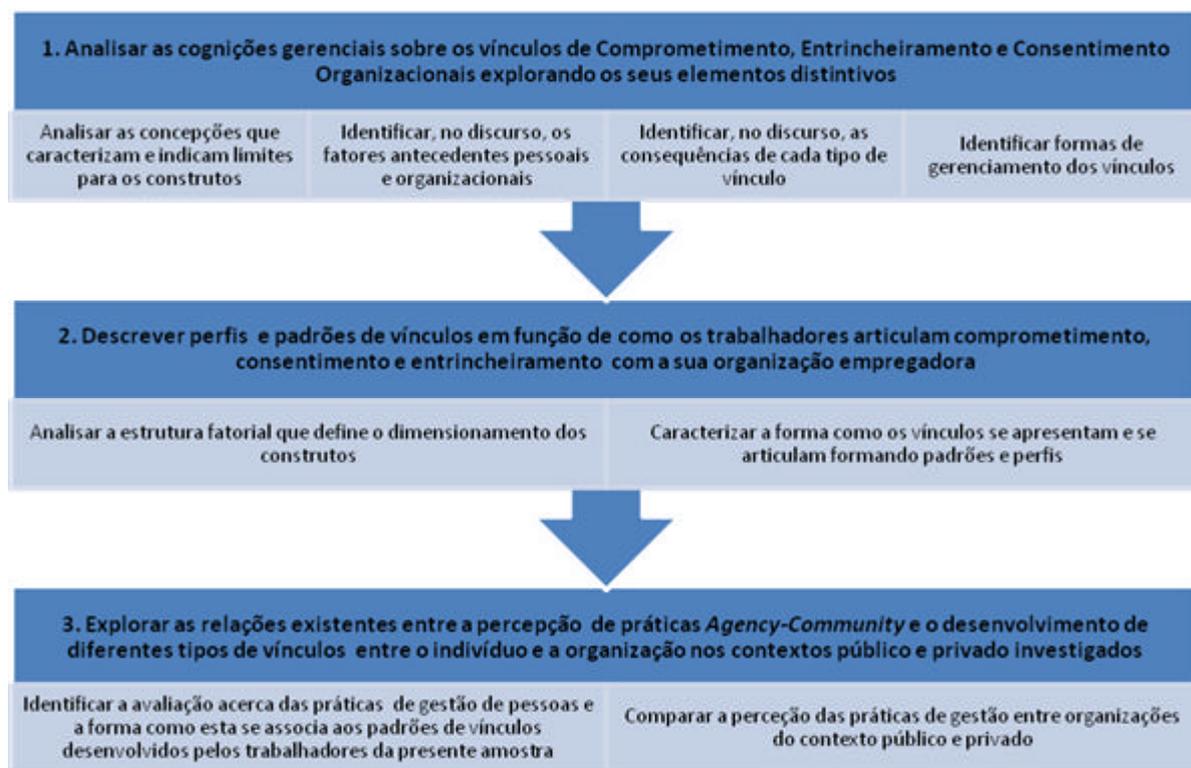


Figure 2 - Síntese dos objetivos gerais e específicos

Fonte: Elaboração própria

Vale ressaltar que, não se constitui como um objetivo desse trabalho, a caracterização dos contextos público e privado, mas sim a identificação do desenvolvimento de diferentes vínculos em realidades organizacionais distintas demonstrando que o vínculo que o trabalhador estabelece perante à sua organização empregadora ocorre independente do contexto em que esta se encontra.

3.2 AS QUESTÕES E HIPÓTESES QUE DIRECIONAM O PRESENTE ESTUDO

Ainda com objetivo de revelar o escopo geral da pesquisa, neste segmento, apresentam-se as questões e hipóteses centrais que direcionaram esta investigação.

A primeira questão relaciona-se à estrutura cognitiva apresentada por gestores em relação às suas percepções dos vínculos desenvolvidos por trabalhadores de suas respectivas equipes de trabalho. Identificar a maneira como esses sujeitos concebem, explicam, diferenciam e gerenciam esses vínculos remete à análise da complexidade que pode existir

entre as perspectivas individuais e contribui para obter melhor compreensão a respeito das crenças, atitudes, valores e motivações relativos aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

Com base em Bauer e Gaskell (2000), o mundo social é ativamente construído pelas pessoas através de suas vidas cotidianas e essas construções constituem a sua realidade essencial, representando seu mundo vivencial. Assim, mapear os esquemas interpretativos dos atores em termos conceituais torna-se um passo importante para a compreensão dos fenômenos estudados. Desta forma, buscou-se responder a seguinte questão:

Q1 – Gestores que atuam em contextos organizacionais distintos apresentam uma estrutura cognitiva que incorpora indicadores de Consentimento e Entrincheiramento nos seus conceitos de Comprometimento?

Com base no referencial teórico sobre os construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais e tendo sido identificados os conceitos centrais que guiam esta pesquisa, foi elaborada uma hipótese em relação a esta primeira pergunta com o objetivo de indicar os limites conceituais para os três construtos:

H1 - Gestores apresentam uma estrutura conceitual em relação ao significado de comprometimento organizacional que elimina indicadores que definem o ser entrincheirado e o ser obediente na organização.

A fim de identificar a forma como se estruturam as dimensões dos três construtos, entre os trabalhadores, formando combinações ou agrupamentos defensáveis que estejam de acordo com a base teórica que foi utilizada para embasar as questões centrais dos construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, propõe-se a segunda questão:

Q2 – Como se estruturam as oito dimensões dos construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais na amostra de trabalhadores das organizações investigadas?

Na tentativa de responder a esta questão, foi formulada a respectiva hipótese:

H2 – As oito dimensões dos construtos – Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento - estruturam-se formando diferentes agrupamentos que possibilitam a identificação dos construtos defensáveis teoricamente.

Assim, é esperado que a análise fatorial envolvendo as oito dimensões dos construtos apontem agrupamentos que sejam indicativos de conteúdos teóricos defensáveis e que seja possível, a partir de então, a análise e caracterização do vínculo desenvolvido por esta amostra de trabalhadores das três organizações investigadas.

A fim de explorar e caracterizar os padrões desenvolvidos para os vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento, entre os trabalhadores de diferentes organizações, e de identificar intensidades diferentes para esses vínculos, propõe-se a terceira questão e hipótese:

Q3 – Os trabalhadores articulam os seus níveis de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento formando padrões e perfis que demonstram ser claramente identificados dentro do grupo?

H3 – Os vínculos de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento podem ser articulados pelos trabalhadores estruturando perfis próprios de vínculos, podendo ser diferenciados quanto às suas intensidades.

Essa terceira indagação procura identificar a maneira como os trabalhadores articulam seus vínculos perante a organização empregadora, o que pode promover a configuração de diferentes padrões e níveis para os construtos na amostra aqui estudada. Nesse questionamento, nota-se que as características que caracterizam as organizações estudadas são elementos importantes para o desenvolvimento desses padrões de vínculos, pois indicam situações de trabalho que são distintas quanto à estabilidade, à oferta de treinamentos, aos rendimentos, aos benefícios, às atuações no mercado a nível competitivo, dentre outras.

Na tentativa de explorar a forma como os trabalhadores avaliam as práticas *Agency-Community* e de relacionar esta avaliação ao desenvolvimento dos vínculos Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais, é proposta a quarta pergunta:

Q4 – De que forma a percepção das práticas *Agency-Community* está associada ao desenvolvimento de diferentes vínculos entre o indivíduo e a organização empregadora?

Na expectativa de responder a essa pergunta, a quarta hipótese foi elaborada, indicando a possibilidade de observação de diferentes correlações entre os vínculos e a percepção das práticas de gestão de pessoas, contextualizadas neste trabalho como sendo práticas que favorecem tanto o surgimento do empreendedor autônomo (dimensão *agency*) quanto o surgimento do trabalhador comprometido (dimensão *community*).

H4 – Trabalhadores com padrões de vínculos em que comprometimento é o vínculo mais forte - e não consentimento ou entrincheiramento - apresentam uma percepção de que o modelo de gestão tende a adotar mais as práticas *Community* do que *Agency*.

Conforme aponta O'Reilly e Pfeffer (2001), o desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas que atuem para alinhar os interesses dos empregados com os dos gerentes e acionistas é uma forma de estimular melhores resultados e o desenvolvimento de vínculos que favoreçam a relação indivíduo-organização. Isso pode ocorrer, segundo os autores, através da execução de práticas organizacionais que favoreçam o crescimento dos empregados tanto nas suas habilidades individuais como em atividades que exijam mais cooperação e comprometimento.

A fim de sistematizar as questões e hipóteses que foram adotadas para executar a investigação dos construtos, apresenta-se, a seguir, o Quadro 4 com estas respectivas informações.

QUESTÕES	HIPÓTESES
Q1 - Gestores que atuam em contextos organizacionais distintos apresentam uma estrutura cognitiva que incorpora indicadores de Consentimento e Entrincheiramento nos seus conceitos de Comprometimento?	H1 - Gestores apresentam uma estrutura conceitual acerca do significado de comprometimento que elimina indicadores que definem o ser entrincheirado e o ser obediente.
Q2 – Como se estruturam as oito dimensões dos construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais na amostra de trabalhadores das organizações investigadas?	H2 – As oito dimensões dos construtos – Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento – estruturam-se formando diferentes agrupamentos que possibilitam a identificação de fatores defensáveis teoricamente.
Q3 - Os trabalhadores articulam os seus níveis de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento formando padrões e perfis que demonstram ser claramente identificados dentro do grupo?	H3 – Os vínculos de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento podem ser articulados pelos trabalhadores estruturando perfis próprios de vínculos diferenciando-se em termos da intensidade de cada um deles.
Q4 – De que forma a percepção das práticas <i>Agency-Community</i> estão associadas ao desenvolvimento de diferentes vínculos entre o indivíduo e a organização empregadora?	H4 – Trabalhadores com padrões de vínculos em que comprometimento é o vínculo mais forte - e não consentimento ou entrincheiramento - apresentam uma percepção de que o modelo de gestão tende a adotar mais as práticas <i>Community</i> do que <i>Agency</i> .

Quadro 4 - Questões e hipóteses que direcionam o estudo.

4 MÉTODO

No campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenômenos complexos que favorecem a aplicação da abordagem qualitativa, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, quanto no que tange à sua operacionalização. De acordo com Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa busca apresentar explicações teóricas neste campo de conhecimento e pretende se constituir como um estudo intensivo e detalhado dos fenômenos. Procura compreender o objeto de estudo em sua abrangência, além de descrevê-lo de maneira rigorosa. Visa, também, atender a indicadores qualitativos que se referem aos dados psicológicos que não são facilmente articulados.

Martins (2006) complementa essas idéias relacionando-as ao contexto organizacional. Afirmar que o tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento existente nas relações dentro das organizações, entre os indivíduos e a estrutura organizacional, envolvendo, também, o relacionamento com o meio ambiente no qual estão inseridos.

Na tentativa de se compreender os três construtos de maneira intensiva ou qualitativa foi realizada a análise de conteúdo dos relatos apresentados por gestores pertencentes às três organizações - duas públicas e uma privada. Um aspecto importante, enfatizado por Godoy (1995a, b e c), para a pesquisa qualitativa, é a investigação acerca do significado que as pessoas dão às coisas e à própria vida. Assim, os dados coletados através do uso dessa estratégia metodológica geram a análise das concepções e significados que indicam a noção e o sentido de cada construto.

Aliada a essa investigação intensiva dos construtos, foi adotada a metodologia quantitativa, caracterizada pelo estudo extensivo com a utilização de tratamento objetivo dos dados e procedimentos de análise que se baseiam em técnicas estatísticas (Collis e Hussey, 2005). Os trabalhadores que fazem parte dos grupos de trabalhos dos gestores constituíram a amostra de sujeitos que participaram desta pesquisa quantitativa.

Esta pesquisa envolveu a utilização de um questionário elaborado a partir dos itens das escalas já validadas anteriormente, para os construtos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais, e da escala referente aos modelos de gestão *Agency-Communyty*, visto que esta escala foi considerada apropriada para avaliar a percepção das práticas organizacionais por parte dos trabalhadores, por se tratar de uma medida que foi validada em uma amostra de trabalhadores da cidade de Salvador.

A integração de métodos qualitativos e quantitativos pode ser feita por diversas razões, sejam elas suplementares, complementares, informativas, de desenvolvimento ou outras. Assim, a contagem, a mensuração e até mesmo procedimentos estatísticos podem ser úteis para suplementar, estender ou testar as formas de fazer pesquisa (STRAUSS e CORBIN, 2008). Portanto, essa combinação entre os métodos pode ser feita utilizando-se de diferentes formas de coleta e análise de dados, durante todas as fases do processo da pesquisa. Segundo Bryman (1992 apud FLICH 2009) a lógica da triangulação significa verificar os resultados qualitativos em relação aos quantitativos, sendo que uma pesquisa pode apoiar a outra. Assim, a relação entre os níveis micro e macro em uma área importante pode ser esclarecida combinando-se essas duas estratégias metodológicas - qualitativa e quantitativa.

4.1 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa três organizações, sendo duas do âmbito público e uma do privado. As organizações públicas atuam no setor de tecnologia a nível federal e municipal e a privada atua no setor de comércio e varejo. As três organizações encontram-se situadas na cidade de Salvador, Estado da Bahia. Tendo em vista o acordo estabelecido com as organizações e os participantes da presente investigação, não serão citados seus respectivos nomes, bem como os das empresas.

A escolha dessas organizações aconteceu por conveniência da pesquisadora, isto é, em função de contatos pessoais que promoveram o seu acesso ao setor de Recursos Humanos e a aceitação da realização da pesquisa. Após o contato com esse setor, a pesquisadora foi encaminhada aos gestores de diferentes setores internos das organizações para realização das entrevistas, atividade que constituiu a parte qualitativa deste trabalho.

A coleta de dados quantitativos envolveu os grupos de trabalhadores pertencentes às três organizações que participaram desta investigação. Essa etapa aconteceu por intermédio

dos próprios gestores, pois eles promoveram o acesso da entrevistadora aos seus respectivos setores de trabalho para que a mesma pudesse realizar a aplicação do instrumento. Esta aplicação atendeu às especificidades das organizações e ocorreu em função da disponibilidade dos trabalhadores e das suas jornadas de trabalho.

A figura 3, a seguir, descreve alguns dados das organizações participantes, incluindo número de funcionários, localização, dados da fundação, mercado em que atua, formas de contratação, benefícios que as diferenciam e práticas de gestão de pessoas que mais se destacam entre elas. Os dados a serem ilustrados foram fornecidos pelos respectivos setores de RH de cada organização.

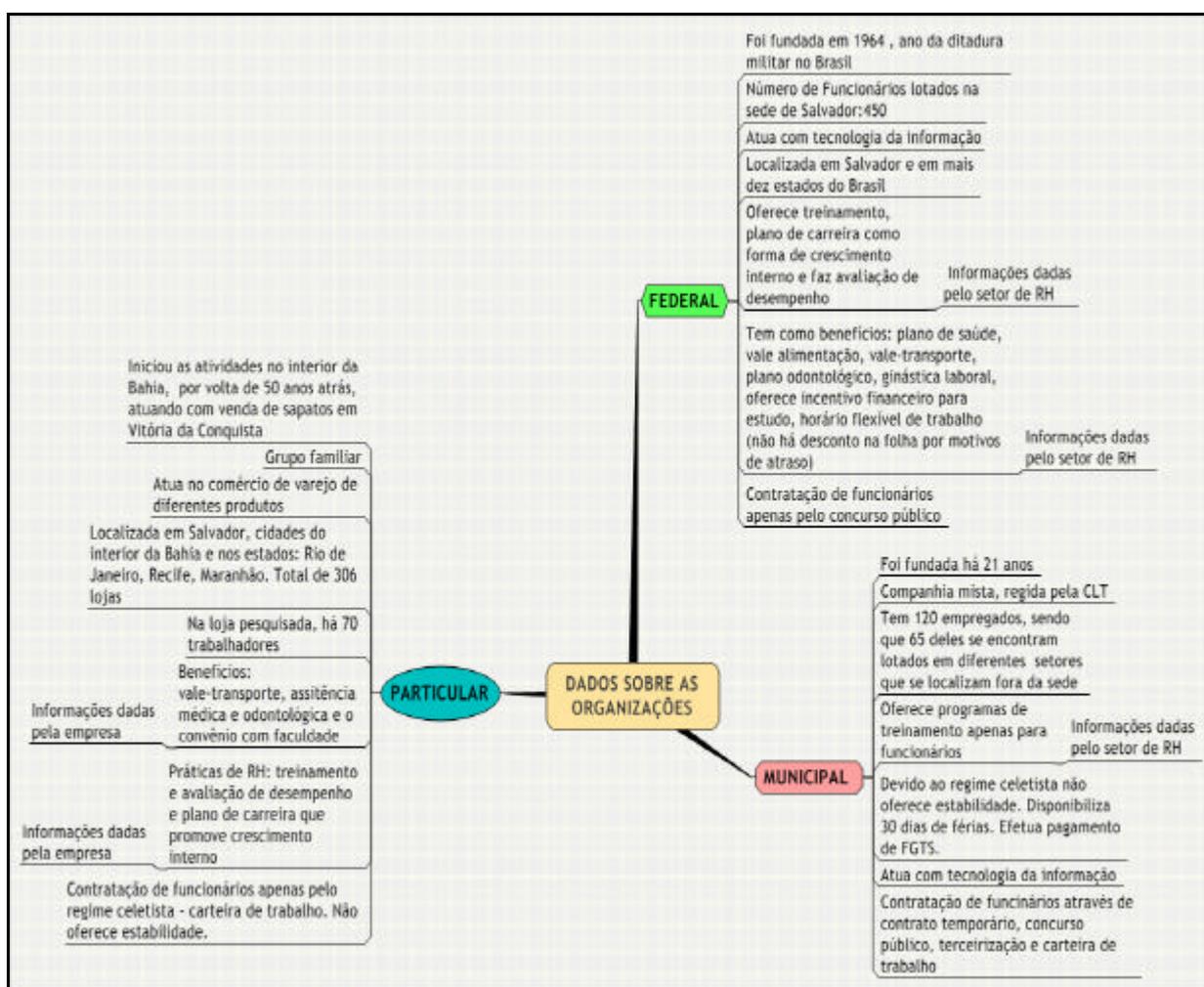


Figura 3. Características das Organizações

Fonte: A própria pesquisa

São ilustrados, na figura 4, dados que caracterizam os trabalhadores que participaram da pesquisa respondendo ao questionário para atender aos objetivos da investigação quantitativa. O detalhamento dos dados da amostra considerando por tipo de

organização será apresentado no capítulo dos resultados, item 5.3.1 intitulado Perfil da Amostra.

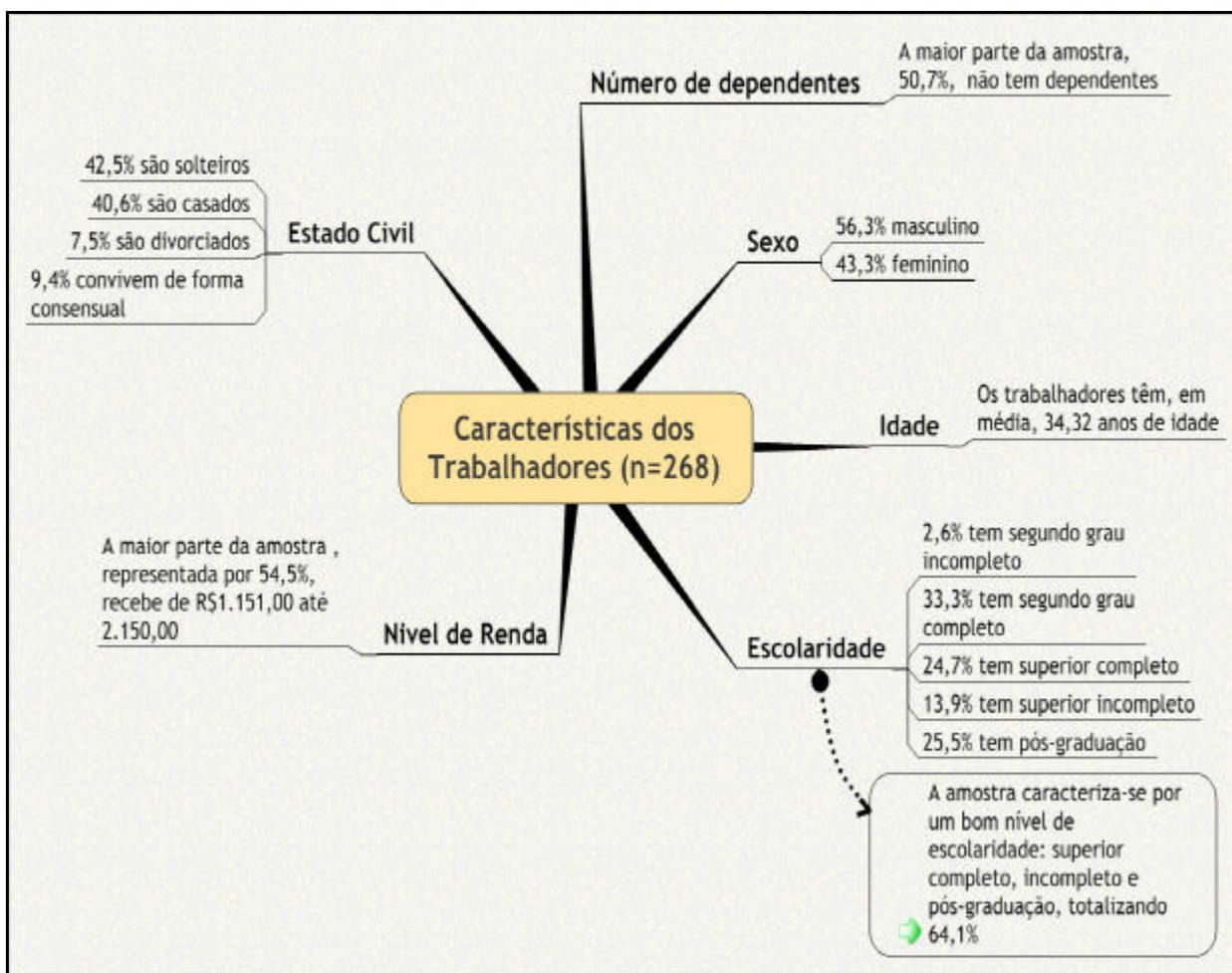


Figura 4 - Características dos Trabalhadores

Fonte: A própria pesquisa

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta seção, são apresentadas as etapas que foram seguidas em prol da elaboração dos instrumentos utilizados na presente investigação. O roteiro de entrevista será descrito através do detalhamento de cada bloco de perguntas, além da explicação acerca dos procedimentos adotados para a sua operacionalização. Quanto ao questionário, serão descritas suas partes constitutivas, bem como a maneira como foi aplicado à amostra estudada.

4.2.1 A investigação Qualitativa dos Construtos Entre Gestores das Organizações Participantes

Para a pesquisa qualitativa, as informações foram colhidas através de um roteiro semi-estruturado que investigava o conceito de bom trabalhador, as idéias referentes ao tipo de vínculo que o trabalhador estabelece com a organização empregadora, a percepção dos gestores a respeito dos resultados desses vínculos, bem como da influência das práticas de gestão em relação ao comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais.

A entrevistadora procurou promover um clima favorável à entrevista, deixando os participantes á vontade para expressar suas idéias livremente, desenvolvendo suas próprias perspectivas e significados sobre o tema da pesquisa. As entrevistas tiveram, em média, a duração de uma hora e trinta minutos.

As entrevistas foram gravadas em aparelho Mp3 após a permissão do entrevistado. Apenas uma entrevista não foi gravada em função da não autorização do próprio entrevistado. Neste caso, a entrevistadora respeitou a solicitação do entrevistado e realizou a entrevista fazendo anotações durante a emissão das respostas.

O roteiro de entrevista iniciou-se com aspectos relacionados aos “*Dados Pessoais*”, como sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, nível de renda, número de dependentes, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.

Em seguida, os entrevistados foram solicitados a expressar suas idéias acerca de um bom trabalhador. Para tanto, a entrevistadora disponibilizou dez papéis em branco e caneta para que os participantes escrevessem, em cada papel, sua idéia a respeito desse trabalhador. Logo após, os entrevistados explicaram as suas anotações. Os entrevistados explicaram, também, as idéias que podem caracterizar um bom trabalhador para a organização na qual trabalham. Para isso, realizaram o mesmo procedimento que o anterior escrevendo suas idéias em papéis em branco.

A segunda parte da entrevista prosseguiu com nova instrução. A entrevistadora apresentou 30 fichas com frases escritas que representavam idéias centrais acerca de cada um dos construtos - Comprometimento Organizacional, Consentimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional. As 30 fichas foram distribuídas em número de 10 para cada construto que estava sendo investigado.

Após a apresentação das 30 fichas, os entrevistados eram levados a escolher, dentre aquelas, as dez que representassem um trabalhador comprometido de acordo com o seu próprio conceito e, em seguida, eram questionados a respeito da justificativa para aquela seleção.

Dando continuidade, a entrevistadora separou as 30 fichas em três colunas, cada uma representando um construto. Ressalta-se que o entrevistado não foi informado a respeito da definição e do dimensionamento teórico de cada construto na literatura da área do Comportamento Organizacional. Após a apresentação das colunas de frases, a entrevistadora questionou ao entrevistado o nome que daria a um trabalhador que apresentasse aquelas características e depois solicitou que justificassem suas respostas:

Como você chamaria trabalhadores que apresentam estas características?,
Como se chamaria um trabalhador que pensa e age assim?

A entrevistadora também não citou os termos atribuídos aos construtos pela literatura a fim de não interferir na resposta dos respondentes e deixou cada gestor expressar suas próprias denominações, revelando suas convicções e significados.

A terceira parte da entrevista constou de nove perguntas que relacionavam cada tipo de vínculo definido pelo entrevistado na parte anterior.

Procurou-se investigar os fatores pessoais e organizacionais que influenciavam na formação dos vínculos:

Que fatores pessoais influenciam na formação destes vínculos?

Que fatores organizacionais influenciam nestes vínculos? O que a empresa faz para gerar estes vínculos?

Outras perguntas abordavam as conseqüências para o próprio indivíduo e para a empresa, o nível de interferência das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e a forma como a empresa reage diante de cada vínculo estabelecido pelo indivíduo:

Quais as conseqüências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?

Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador?

Como a empresa pode lidar com estes trabalhadores?

Com essas questões procurou-se investigar a forma como os gestores percebem a relação estabelecida entre os indivíduos e a própria organização, bem como os fatores e aspectos que estão envolvidos nessa relação, incluindo seus valores, idéias e crenças pessoais.

As últimas perguntas buscaram trazer a percepção que cada gestor tem acerca do grupo de trabalho e do seu próprio vínculo:

Em qual destes grupos você se inclui?

Se você fosse dividir a sua equipe de trabalho, como você distribuiria proporcionalmente as pessoas nestes vínculos?

Qual a proporção dos empregados da empresa nestes três tipos de vínculos?

Os entrevistados responderam a essas perguntas, expondo suas idéias, percepções e a noção que eles têm da realidade organizacional a qual pertenciam. O objetivo foi de levá-los à reflexão sobre as diferentes formas de vínculos e o impacto destes para o cotidiano de trabalho.

4.2.2 A Investigação Quantitativa dos Vínculos na Amostra de Trabalhadores das Organizações Participantes

Foi feito um levantamento na literatura nacional e internacional dos instrumentos utilizados na pesquisa empírica sobre Comprometimento Organizacional, Consentimento e Entrincheiramento identificando indicadores de confiabilidade, validade e aplicação no Brasil. Vale ressaltar que, para o construto Consentimento Organizacional, não foi encontrado nenhuma referência em termos de escalas psicométricas validadas nem na literatura nacional nem na internacional, e, para o Entrincheiramento Organizacional, foram encontradas escalas desenvolvidas para o Entrincheiramento na Carreira, o que indicou a necessidade de sua adaptação para o contexto organizacional.

Assim, para a realização deste trabalho foram utilizadas as versões preliminares das medidas de Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais elaboradas a partir dos estudos de validação e construção de instrumentos propostos por Bastos et al. (2008b e 2008c). As medidas propostas para o Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais foram aprimoradas por Rodrigues (2009) e Silva (2009). Quanto a Comprometimento Organizacional, o construto foi validado por Bastos et al. também em 2008.

Desta forma, a versão utilizada, aqui, apresenta pequenas diferenças quanto aos itens do Entrincheiramento e do Consentimento que constam na escala final proposta pelas referidas autoras. Ressalta-se que essas diferenças não indicaram alterações significativas quanto à consistência interna dos itens das escalas, nem quanto aos índices de confiabilidade - *Alphas de Cronbach* - quando comparados com os que foram encontrados naquele momento em que foi feito o recorte do banco de dados (678 casos). Nesse momento, ocorreu uma validação preliminar, a fim de proporcionar condições de realização do presente estudo.

A retestagem da estrutura fatorial dos construtos estudados, nesta pesquisa, visa demonstrar a confiabilidade e atestar a consistência das escalas utilizadas para medir os construtos na amostra de trabalhadores investigada.

O questionário aplicado nas três organizações, aqui estudadas, foi elaborado pela pesquisadora, reunindo um total 58 itens, sendo 23, 20 e 15 para Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais, respectivamente.

A tabela 1, a seguir, mostra os itens utilizados no questionário para esta investigação. Nela, constam as dimensões propostas para cada construto, os códigos utilizados para identificar cada item, os indicadores de cada construto e a origem de cada item, podendo, também, ser observados os autores da literatura que foram pesquisados. Em alguns casos do entrincheiramento e consentimento organizacionais, é possível identificar itens criados pelo grupo de pesquisa citado anteriormente, por isso foi colocada a sigla GP, na coluna referente a origem do item. Os itens que foram criados pelo grupo de pesquisa foram devidamente avaliados por juízes da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil.

Tabela 1 - Itens de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, em suas respectivas dimensões e dados das origens de cada item.

Continua			
Dimensão Proposta (Variável Medida)	Código do Indicador	Indicador de Comprometimento Organizacional	Origem do Item
Comprometimento Organizacional em suas bases Afetiva, Normativa e Instrumental	A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	Mowday et al. (1982)
	A10	Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização	Rego (2003)
	A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	Rego (2003)
	A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	Meyer et al. (1993)
	A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	Mowday et al. (1982)
	A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do	Mowday et al. (1982)

		trabalho	
	A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	Mowday et al. (1982)
	A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho	Mowday et al. (1982)
	A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	Rego (2003)
	A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	Meyer & Allen (1991)
	IS3	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	Powell & Meyer(2004)
	REL_IS8	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	Rego (2003)
	IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	Carson & Carson (2002)
	IS2	Seria muito custoso para mim trocar de organização	Carson & Carson (2002)
	IS5	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	Powell & Meyer (2004)
	IS7	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	Rego (2003)
	IS4	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	Powell & Meyer (2004)
	IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização	Carson & Carson (2002)
	N5	Eu não deixaria essa organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	Meyer et al. (1993)
	N8	Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização	Rego (2003)
	N3	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	Meyer et al. (1993)
	N2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora	Meyer et al. (1993)
	N7	Sinto-me em dívida para com essa organização	Rego (2003)
Consentimento Organizacional em suas dimensões Cega e Aceitação Intima	OC7	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	GP
	OP2	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito	GP
	OC3	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado	GP
	OC6	Eu sempre obedeco o que meus chefes me mandam fazer no trabalho	GP
	OP3	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens	GP
	OC5	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo	GP
	OC4	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa	GP
	OC1	Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem	GP
	OA2	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito	GP
	OA1	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo	GP

	OA4	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas	GP
	OA6	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho	GP
	OA7	Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas	GP
	OA8	Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa	GP
	OA3	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa	GP
Entrincheiramento Organizacional em suas dimensões Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos e Limitação de Alternativas	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	Siqueira (1995)
	ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa	Siqueira (1995)
	ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação	GP
	ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função	Siqueira (1995)
	ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	Siqueira (1995)
	ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	GP
	ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	GP
	ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas	GP
	IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	Carson & Carson (2002)
	IL3	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas	Carson & Carson (2002)
	IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização	Carson & Carson (2002)
	IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações	Carson & Carson (2002)
	EL2	Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa organização	GP
	EL1	Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras organizações	GP
	EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira	GP
	EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras	GP
	EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora	GP
		EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa
	EB7	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição)	Siqueira (1995)
	EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona	GP

Além desses itens, o questionário constou de uma parte inicial de dados pessoais e emprego atual e, ainda, 34 itens referentes à escala de caracterização do modelo de gestão de pessoas *Agency-Community*, distribuídos na forma em que propõem Bastos e Grangeiro (2008): 09 itens para os princípios *Community* (PRCo), 07 itens para os princípios *Agency* (PRAg), 09 itens para as práticas *Community* (PTCo) e 09 itens para as práticas *Agency* (PTAg). Esta escala é apresentada, a seguir, na Tabela 2.

Tabela 2 . Itens da escala Agency-Community Continua

Dimensões Agency-Community	Código do Indicador	Itens da Escala
Princípios Community	PRCo	Estimula a cooperação entre os trabalhadores
	PRCo	Preocupa-se com o trabalhador em todas as suas dimensões
	PRCo	Fortalece o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização
	PRCo	Prioriza as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho
	PRCo	Preocupa-se em manter os seus colaboradores
	PRCo	Estimula a criação de redes interpessoais no seu interior
	PRCo	Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores
	PRCo	Estabelece vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros
	PRCo	Estimula a comunicação ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores
Princípios Agency	PRAg	Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses
	PRAg	Considera que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante
	PRAg	Estimula algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores
	PRAg	Oferece alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho
	PRAg	Reconhece que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais
	PRAg	Incentiva que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho
	PRAg	Valoriza o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio
Práticas Community	PTCo	Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira
	PTCo	Oferece suporte para a recolocação das pessoas que deixam a organização
	PTCo	Recompensa o trabalhador a partir do seu desempenho coletivo
	PTCo	Assegura recursos para o bem-estar pessoal e familiar do trabalhador
	PTCo	Favorece a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional
	PTCo	Cria mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização
	PTCo	Oferece apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho
	PTCo	Nos processos de seleção valoriza a congruência entre valores pessoais e organizacionais
Práticas Agency	PTAg	Recompensa diferencialmente o trabalhador pelo seu desempenho individual
	PTAg	Prioriza as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos

		contratos de trabalho
	PTAg	Enfatiza aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho
	PTAg	Deixa para o trabalhador a responsabilidade por manter a sua empregabilidade
	PTAg	Cumpre apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato
	PTAg	Recompensa diferencialmente os trabalhadores que seriam mais empreendedores
	PTAg	Nas ações de qualificação prioriza o preparo para as tarefas a ele confiadas
	PTAg	Estimula o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo
	PTAg	Oferece aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização

Os sujeitos participantes dessa etapa de coleta de dados a nível quantitativo responderam às questões afirmando o seu grau de concordância com cada uma das frases referentes aos construtos e ao modelo de gestão de pessoas *Agency-Community*, através de uma escala *Likert* de 6 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). O questionário completo encontra-se disponível em anexo.

4.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Nesta seção, descreve-se os procedimentos adotados na coleta de dados das pesquisas que foram desenvolvidas - qualitativa e quantitativa - à investigação dos construtos. Em seguida, são apresentados os procedimentos que foram utilizados na análise dos dados, tanto os qualitativos como os quantitativos.

4.3.1 Procedimentos Para a Coleta de Dados na Investigação Qualitativa

O agendamento das entrevistas com os gestores foi feito através do setor de RH de cada organização. A autora do presente trabalho era informada sobre o horário, data e a quantidade de entrevistas que iriam ocorrer nos dias marcados, ficando à disposição dos entrevistados para que a entrevista ocorresse no melhor momento para eles. As entrevistas eram feitas no próprio local de trabalho, durante a jornada e a conveniência de cada gestor.

Ao iniciar as entrevistas, a autora explicava o objetivo do trabalho, solicitava a autorização para gravar a entrevista e explicava os motivos da gravação: a necessidade de obtenção dos dados na íntegra através da transcrição e da análise detalhada do discurso, a fim de fazer a interpretação sem distorções do seu conteúdo. O entrevistado também era informado quanto ao tempo médio de duração da entrevista e quanto ao sigilo das informações colhidas. Por fim, a pesquisadora deixava claro a sua disponibilidade para tirar qualquer dúvida do entrevistado.

Foram utilizados itens das escalas, que foram validadas para medir os construtos, como elementos de análise para uma das etapas da entrevista. Os entrevistados foram levados a expor suas cognições acerca do significado dos itens e, em seguida, denominaram cada conjunto de itens, remetendo-se às suas próprias palavras e concepções. Desta forma, a entrevistadora pôde ter acesso à estrutura cognitiva de cada participante em relação ao objeto de estudo desta investigação.

No geral, as entrevistas foram interrompidas poucas vezes, apenas quando alguém da própria organização tinha a necessidade de falar algo urgente com o gestor.

As entrevistas foram realizadas no período de março a julho de 2008 e foram transcritas durante os meses de julho a outubro do mesmo ano. As transcrições foram feitas na íntegra por bolsistas de iniciação científica do grupo de pesquisa *Indivíduo, Organização e Trabalho* e foram conferidas pela entrevistadora para eventuais correções.

4.3.2 A Aplicação de Questionários para o Grupo de Trabalho dos Gestores das Três Organizações Participantes

A coleta de dados, nesta etapa, ocorreu após o período de realização da entrevistas com os gestores, por se tratar de sujeitos que integravam os grupos de trabalho dos mesmos. A aplicação dos questionários aconteceu de duas formas: foram aplicados pelos próprios gestores, sem a presença da pesquisadora, ou sendo aplicados pela pesquisadora através de agendamento feito pelos gestores. Neste caso, a presente pesquisadora contou com o auxílio deles para agendar a data e o horário da aplicação dos questionários com os grupos de trabalho. No caso dos questionários terem sido aplicados pelos gestores, a pesquisadora agendava com eles um novo encontro para recolher os questionários que tinham sido respondidos. Para evitar a identificação dos trabalhadores, um dos integrantes da equipe de

trabalho se responsabilizava em recolher os questionários em um envelope e entregava-o fechado para o gestor do grupo. Em ambas as situações, os questionários foram respondidos nos locais de trabalho.

No momento da entrega dos questionários para cada gestor, a pesquisadora passou as instruções sobre como responder as questões utilizando a escala tipo *Likert*, que variou de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). Esta escala, também foi utilizada para a mensuração da percepção das práticas de gestão de pessoas no modelo *Agency-Community*. Para responder ao questionário, os participantes levaram entre 30 a 40 minutos. Essas aplicações dos questionários aconteceram no período de julho a setembro de 2008.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados seguindo as etapas de tratamento relativas aos estudos qualitativo e quantitativo. Essas etapas serão descritas, a seguir, identificando-se cada tipo de metodologia utilizada.

4.4.1 Para Análise dos Dados Qualitativos

Os dados qualitativos foram analisados através da técnica análise de conteúdo. Como assinalam Dellagnelo e Silva (2005), essa técnica tem sido bastante utilizada por pesquisadores no Brasil. Considerando-se a amplitude dos temas abordados nos estudos organizacionais, os autores argumentam que pode ser aplicada a qualquer interesse de pesquisa na área.

Segundo esses autores, a técnica surgiu no início do século passado, a partir dos estudos realizados por Leavell na análise de propagandas bélicas. As décadas de 1950 e 1960 são consideradas de grande desenvolvimento dessa técnica, sobretudo em seu aspecto quantitativo, tendo vários trabalhos elaborados principalmente nos Estados Unidos. No Brasil, os autores citam a obra de Bardin, no final da década de 1970, como uma referência significativa.

A análise de conteúdo tem como objetivo o estudo e análise da comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa, afirma Martins (2006). Busca-se, a partir dos discursos dos sujeitos participantes da pesquisa, as inferências confiáveis de dados e informações a respeito das questões que norteiam o problema da pesquisa. O autor ressalta que essa técnica enfatiza a essência de um contexto nos detalhes dos dados e das informações disponíveis, focalizando não apenas o texto, mas, principalmente, a forma como a palavra é usada.

Portanto, a análise de conteúdo não se restringe à descrição dos conteúdos, mas sobre o todo da comunicação, buscando entendimento sobre as causas e os antecedentes da mensagem, bem como seus efeitos e suas conseqüências.

Os autores Dellagnelo e Silva (2005) e Martins (2006) apresentam, de maneira semelhante, três etapas ou momentos da análise de conteúdo. Inicialmente, ocorre a pré-análise, que corresponde à coleta, organização do material e definição dos procedimentos a serem seguidos. Em seguida, acontece a exploração do material, envolvendo a descrição analítica, com implementação dos procedimentos: contagem das palavras ou outras unidades de análise, levantamento de categorias já testadas ou construção de categorias a partir das freqüências e dos significados comuns das unidades de análises. A categorização inclui o inventário das unidades de análises palavras, temas, frases e a classificação das unidades comuns revelando as categorias. A terceira etapa constitui-se do tratamento dos dados, que envolve a geração de inferências sobre o texto, de maneira geral, e as interpretações.

Dellagnelo e Silva (2005) afirmam, ainda, que essa técnica envolve a análise de avaliação, de enunciação e do discurso. A avaliação tem por finalidade medir as atitudes do entrevistado referente às questões que são levantadas no decorrer da entrevista. Essa análise fundamenta-se na concepção da linguagem denominada de representacional, isto é, considera que a linguagem representa e reflete diretamente aquele que a utiliza. Assim, as inferências são feitas a partir dos indicadores manifestos e explicitamente contidos na comunicação.

A análise da enunciação, segundo os autores, tem como base a idéia de que o discurso representa um processo de elaboração incluindo as contradições, incoerências e imperfeições. Portanto, o discurso não é a transposição transparente de opiniões, de atitudes e representações. Desta forma, esse tipo de análise procura estudar as condições de produção da palavra através das lacunas, atitudes e representações reais.

A análise do discurso, segundo Martins (2006), parte do pressuposto de que, em todo discurso, há um sentido oculto que pode ser captado. Esse tipo de análise permite conhecer o significado tanto do que está explícito na mensagem quanto do que está implícito, ou seja, analisa-se não só o que se fala, mas também como se fala. Ao analisar o discurso, consideram-se os aspectos verbais, como pausas, entonações, hesitações, e os aspectos não verbais, como gestos, olhares etc. Para Martins (2006), a análise do discurso pode ser utilizada no contexto organizacional, pois permite identificar como se dá a interação entre os membros de uma organização, as manifestações de poder, a participação e o processo de negociação.

A análise dos resultados obtidos nesse momento da pesquisa foi realizada atendendo às etapas descritas de pré-análise, categorização e interpretação dos dados. Para tanto, a análise de conteúdo foi feita levando em conta a avaliação, a enunciação e os aspectos do discurso. A apresentação dos dados qualitativos inclui a citação de trechos do material analisado, a fim de ilustrar a interpretação da pesquisadora e os conteúdos identificados no discurso. Esses dados são apresentados através de figuras e tabelas contendo a frequência das categorias identificadas.

Com a finalidade de analisar mais detalhadamente os três construtos, os mapas cognitivos também serão utilizados na apresentação dos dados. Os mapas cognitivos buscam mostrar, de forma articulada, as dimensões que cada sujeito utiliza para avaliar um fenômeno e os principais fatores explicativos, além de demonstrarem a estruturação do conhecimento e os esquemas cognitivos do indivíduo.

4.4.2 Para a Análise dos Dados Quantitativos

Para a realização das análises estatísticas foi empregado o *software* estatístico SPSS 15.0 - *Statistical Package for Social Sciences*, a partir do qual, inicialmente, foram montados os bancos de dados e foram feitos os procedimentos das análises.

A verificação da consistência interna dos itens dos três construtos – Comprometimento, Entrincamento e Consentimento Organizacionais – ocorreu através da análise fatorial exploratória, utilizando-se o método de extração PAF (*principal axis factoring*) e rotação oblíqua. A escolha do método de extração PAF ou Fatores Comuns deve-se ao objetivo de identificar a estrutura latente dos dados com base na variância

compartilhada, sem conhecimento prévio das variâncias específica e de erro. Optou-se por uma rotação oblíqua por se entender que os fatores dos construtos investigados apresentam correlações entre si (HAIR et al., 2005). O método rotacional utilizado foi o *Promax*, que fornece uma estrutura mais simples e de fácil interpretação, com potência (*kappa*) de valor 4 (MENEZES, 2006).

Para avaliar a adequação da amostra, foi utilizado o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que apresenta valores normalizados entre 0 e 1. De acordo com os autores supracitados, são aceitáveis os resultados a partir de 0,70, sendo que 0,8 indica uma alta adequação. Outro teste utilizado para avaliar a adequação dos dados foi o teste de esfericidade de Bartlett, que indica a presença de correlações significativas entre as variáveis.

Para a seleção dos fatores, foram utilizados o critério da raiz latente, ou autovalores, o critério do teste *scree* e o critério *a priori*, com base na revisão teórica feita por Hair et al., 2005. Após a extração dos fatores, foi calculado o coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada dimensão, seguindo como parâmetro o indicado na literatura. Conforme Hair et al. (2005), valores a partir de 0,70 são aceitáveis em ciências sociais, e valores a partir de 0,80, são considerados de alta confiabilidade.

Na presente pesquisa, os dados quantitativos foram manipulados empregando-se procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais, considerando-se o nível de significância e as diferenças que apresentaram um $p < 0,05$. Desta forma, para as médias gerais obtidas na amostra de trabalhadores em relação aos vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento, foram realizadas análises descritivas simples, com a utilização de frequências, médias e desvio-padrão, bem como análises de correlações de Pearson e análises de *clusters*.

Para a análise dos perfis e níveis de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais, foi utilizado o método *Ward* para extrair os *Clusters*. Essa análise permitiu a identificação de padrões de vínculos como resultado das combinações dos escores de cada indivíduo frente aos construtos aqui estudados. Esse procedimento revelou-se o mais apropriado para a criação de grupos que maximizam as diferenças entre si e que, ao mesmo tempo, possuem tamanhos relativamente equiparados. Bastos (1994) aponta que tal método proporciona a geração de grupos com tamanhos mais homogêneos, favorecendo a sua comparação com outras variáveis. O emprego da ANOVA foi indicativo de que os *clusters* diferiam uns dos outros quanto às três medidas utilizadas para os construtos investigados neste trabalho.

Para testar a associação entre os padrões de vínculos e as variáveis de caracterização da amostra (dados pessoais dos trabalhadores), foram realizadas análises de contingência (subprograma *crosstabs*), com uso posterior do teste qui-quadrado.

Para verificar as possíveis relações entre as médias dos vínculos Comprometimento, Entrincamento e Consentimento e as variáveis pessoais dos trabalhadores, bem como as médias de percepção das práticas e dos princípios de gestão do modelo *Agency-Community* e as mesmas variáveis pessoais dos trabalhadores, foram utilizados o teste *t de Student* (para as variáveis com dois grupos categóricos) e a análise de variância – ANOVA (para variáveis com mais de dois grupos categóricos). As médias obtidas para a percepção das práticas e dos princípios de gestão do modelo *Agency-Community* e dos padrões de vínculos por tipo de empresa foram comparadas a partir da análise de variância – ANOVA e das correlações de Pearson. Os dados de correlações de Pearson possibilitaram a identificação das associações consideradas significativas entre as medidas dos vínculos e entre estas e a percepção das práticas e princípios de gestão do modelo *Agency-Community*.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da presente investigação encontram-se estruturados em três estudos. Cada estudo contempla segmentos que agregam dados e informações adquiridos em função das estratégias metodológicas - qualitativa e quantitativa - adotadas na presente investigação. Em cada momento, identificam-se as questões e os objetivos específicos que foram definidos no escopo maior da pesquisa.

No Estudo 1, são apresentados os dados que caracterizam os participantes da pesquisa, são explorados os limites conceituais entre Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, mapeando-se os significados atribuídos aos três construtos pelos gestores das três organizações.

O Estudo 2 continua explorando os limites conceituais entre os três construtos, descrevendo as explicações dadas pelos gestores sobre que fatores geram os diferentes vínculos e as conseqüências dos mesmos, inclusive para a forma de gerenciá-los. Além de formas mais convencionais, nos dois primeiros estudos utilizam-se mapas cognitivos para representar os conceitos compartilhados pelos entrevistados.

O Estudo 3 envolve os dados coletados entre trabalhadores, também buscando-se evidência de validade discriminante entre os três construtos. Por ser um estudo quantitativo com uso de escalas para mensurar os fenômenos, são apresentadas as análises fatoriais que verificam se as dimensões postuladas teoricamente para cada construto se mantêm empiricamente. Além dos dados sobre a confiabilidade do instrumento, verificou-se em que medida havia sobreposição entre os construtos, considerando-se as suas dimensões constituintes teoricamente. A partir desses resultados, os três construtos foram redefinidos empiricamente.

A continuidade do Estudo 3 contempla os padrões de vínculos de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais e a forma como os trabalhadores articulam esses três vínculos analisados. Ainda explorando dados quantitativos,

são apresentadas as relações existentes entre a percepção de práticas de gestão de pessoas, a partir do modelo *Agency-Community*, e o desenvolvimento desses padrões de vínculos. Busca-se, também, comparar a percepção a respeito dessas práticas entre organizações do contexto público e privado.

5.1 ESTUDO 1 - MAPEANDO CONCEITOS E SIGNIFICADOS DE COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAIS ENTRE GESTORES

Neste estudo, é descrito, inicialmente, o significado de ‘Bom Trabalhador’ e de ‘Bom Trabalhador na Organização’, a partir da ótica de gestores que atuam nas organizações aqui estudadas. Esses dados serão apresentados com base nas características que foram escritas pelos próprios sujeitos. Nessa etapa da entrevista, os participantes fizeram anotações de, no máximo, 10 características para cada noção de bom trabalhador, a fim de expor suas próprias concepções. Buscou-se, neste momento, identificar que tipos de conteúdos poderiam surgir e revelar associações com os construtos aqui estudados.

A fim de compor o segundo segmento deste primeiro estudo, descrevem-se as idéias e os conteúdos que gestores associam aos conceitos de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais. Para tanto, serão utilizados mapas que representam as concepções acerca dos três tipos de vínculos, de acordo com o tipo de empresa federal, municipal ou privada. Por fim, o terceiro segmento caracteriza o conceito de trabalhador comprometido para cada empresa estudada.

As estratégias de apresentação e discussão dos dados que foram utilizadas, neste estudo, articulam-se para delimitar o conceito central de Comprometimento, na visão dos gestores, e identificar se, na estrutura conceitual acerca desse construto há indicadores que eliminam noções que possam estar associadas ao estar entrincheirado ou ao ser obediente. Portanto, a análise das cognições gerenciais a respeito desses vínculos explora os elementos distintivos que podem ser identificados entre os mesmos, como os fatores antecedentes pessoais e organizacionais, as conseqüências e as suas formas de gerenciamento. Esses fatores serão abordados no Estudo 2.

5.1.1 Caracterização dos Gestores

Inicialmente, apresenta-se, na Figura 5, a caracterização dos 20 gestores, identificando-se os dados pessoais e ocupacionais desta amostra.

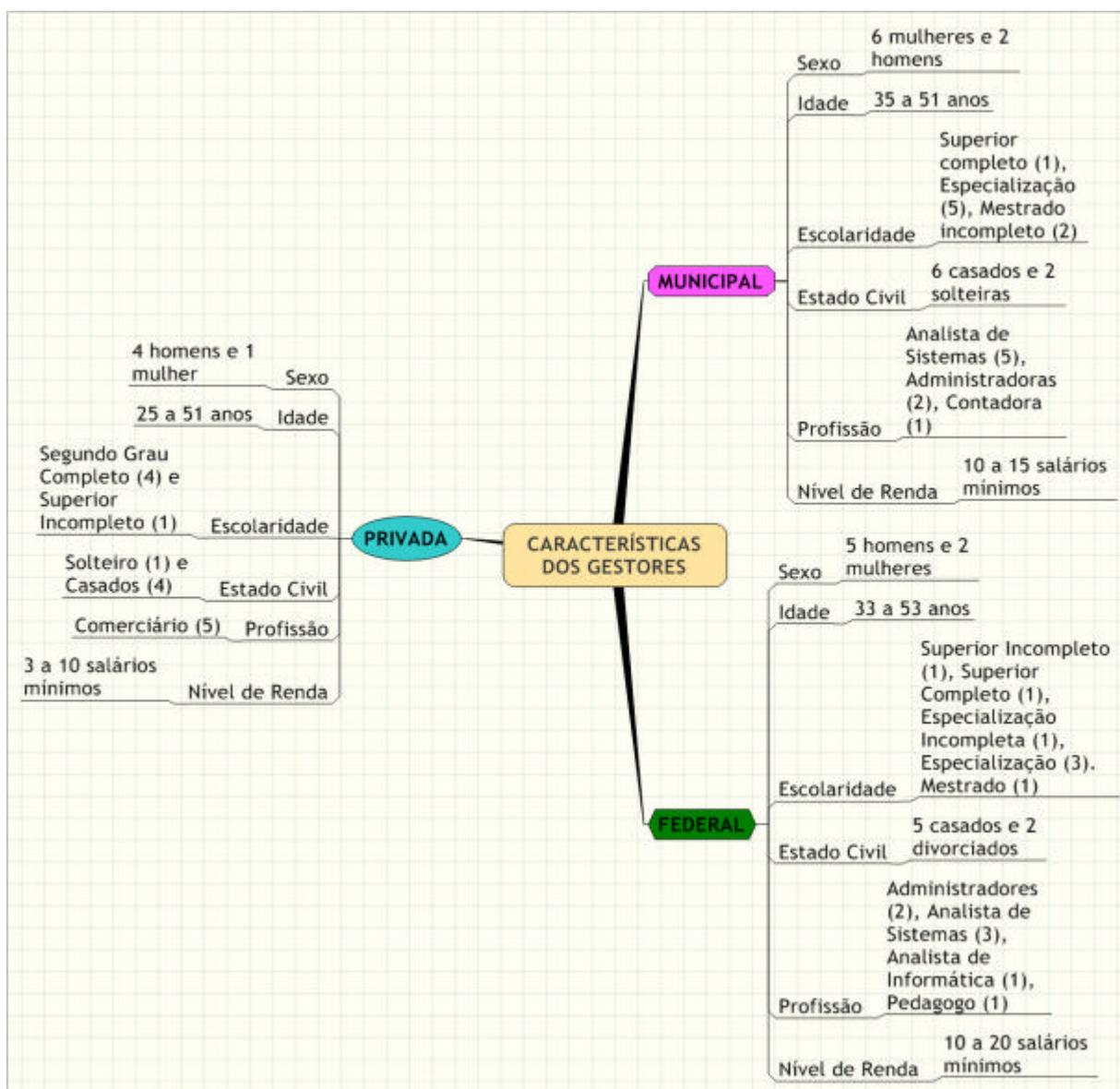


Figura 5. Características dos Gestores

Participaram da pesquisa qualitativa realizada nas três organizações 20 gestores, sendo 7 da organização federal, 8 da municipal e 5 da organização privada. Observam-se, na caracterização da amostra, diferenças significativas entre a realidade dos gestores que atuam nas organizações públicas – federal e municipal– e os que trabalham na organização privada – do setor de varejo. Em geral, os gestores das organizações públicas têm maior nível de

escolaridade, pois, na sua maioria, são pós-graduados, enquanto que, na empresa privada, apenas um deles encontra-se cursando o nível superior e os demais têm apenas o segundo grau completo. Esse dado se reflete na identificação das profissões desses atores organizacionais, isto é, para aqueles que se encontram na organização privada, não foi identificado nenhuma formação acadêmica que garanta uma profissão a esses sujeitos, todos se enquadraram na categoria comerciários. Já os que atuam na atividade de gestão nas organizações públicas se identificaram pela profissão adquirida através da formação acadêmica.

O nível de renda dos gestores também se diferencia bastante para esta amostra de gestores, pois os que estão nas organizações federal e municipal têm um nível de renda que varia entre 10 a 20 salários mínimos, já aqueles que se encontram na organização privada recebem entre 3 a 10 salários mínimos, tendo que apenas um deles afirmou receber rendimentos na faixa de 10 salários mínimos.

Quanto à faixa etária, nota-se que os gestores que atuam na organização privada são mais jovens, sendo possível encontrar sujeitos com até 25 anos de idade, já nas organizações públicas, a menor idade foi de 33 anos.

5.1.2 Conceito de ‘Bom Trabalhador’ na Ótica de Diferentes Gestores

Para abordar o conceito de bom trabalhador foram disponibilizados dez papéis em branco e caneta para que os entrevistados escrevessem em cada papel a idéia que considerava capaz de definir esse tipo de trabalhador. Em seguida, os participantes realizaram o mesmo procedimento para explicar o significado de um bom trabalhador na organização para a qual trabalham.

Os conteúdos acerca de ‘Bom Trabalhador’ revelados pelos gestores das três organizações foram analisados a partir da elaboração de categorias gerais. Algumas categorias foram compartilhadas por todos os sujeitos independentemente da organização, pública ou privada, como: Características Pessoais, Ter Bom Relacionamento com os Colegas, Ser Comprometido com a Organização, Proatividade, Comprometimento com Foco no Trabalho e Motivação.

A apresentação das categorias gerais identificadas para cada organização estudada encontra-se nas figuras 6, 7 e 8 elaboradas em forma de mapas. Observa-se, em cada figura, números em parênteses, que se referem à quantidade de evocações identificadas nos

discursos. Quando o conteúdo foi citado apenas uma vez, não foi colocado número entre parênteses.

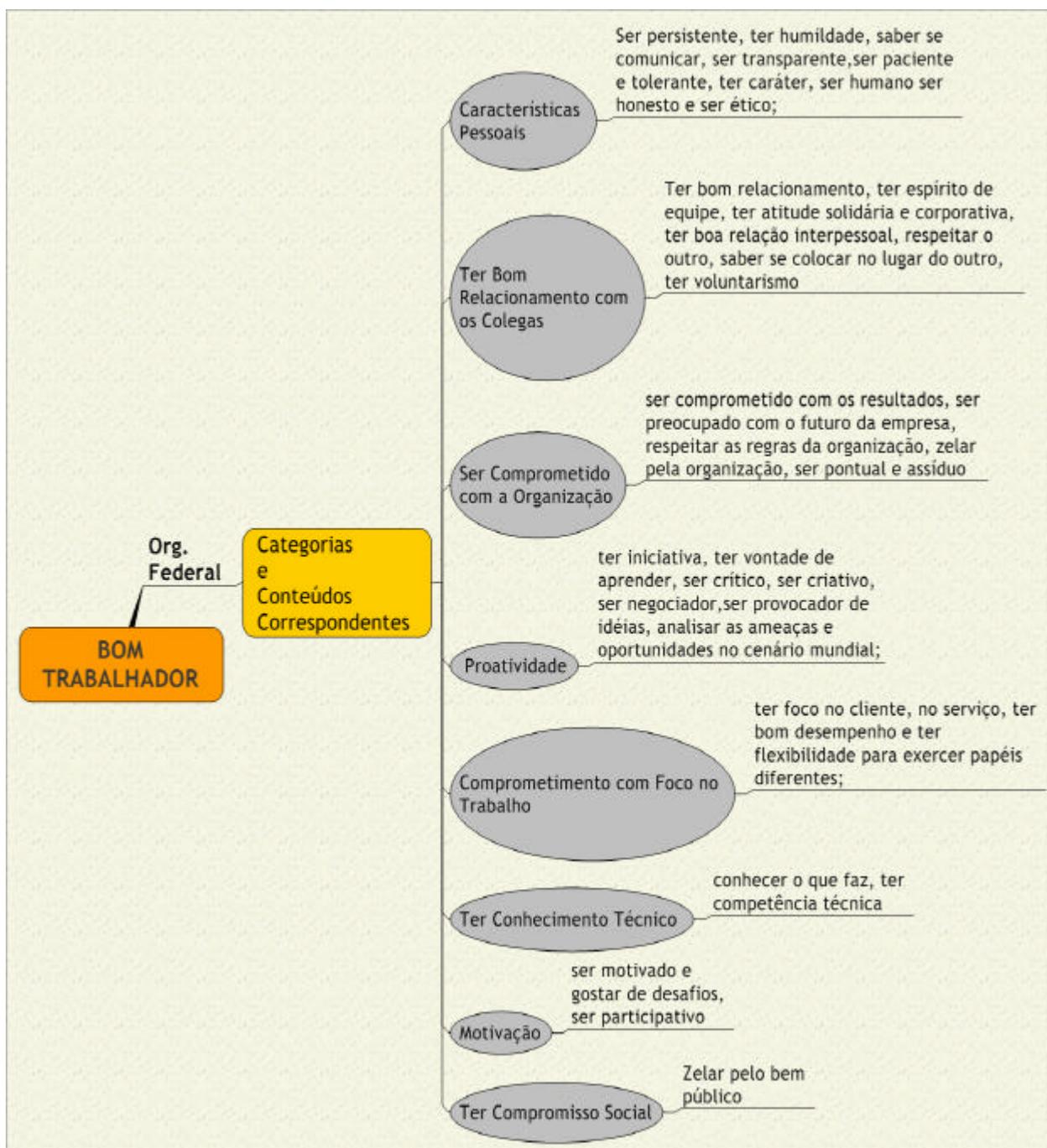


Figura 6. Conceito de 'Bom Trabalhador' para 07 gestores da organização federal.

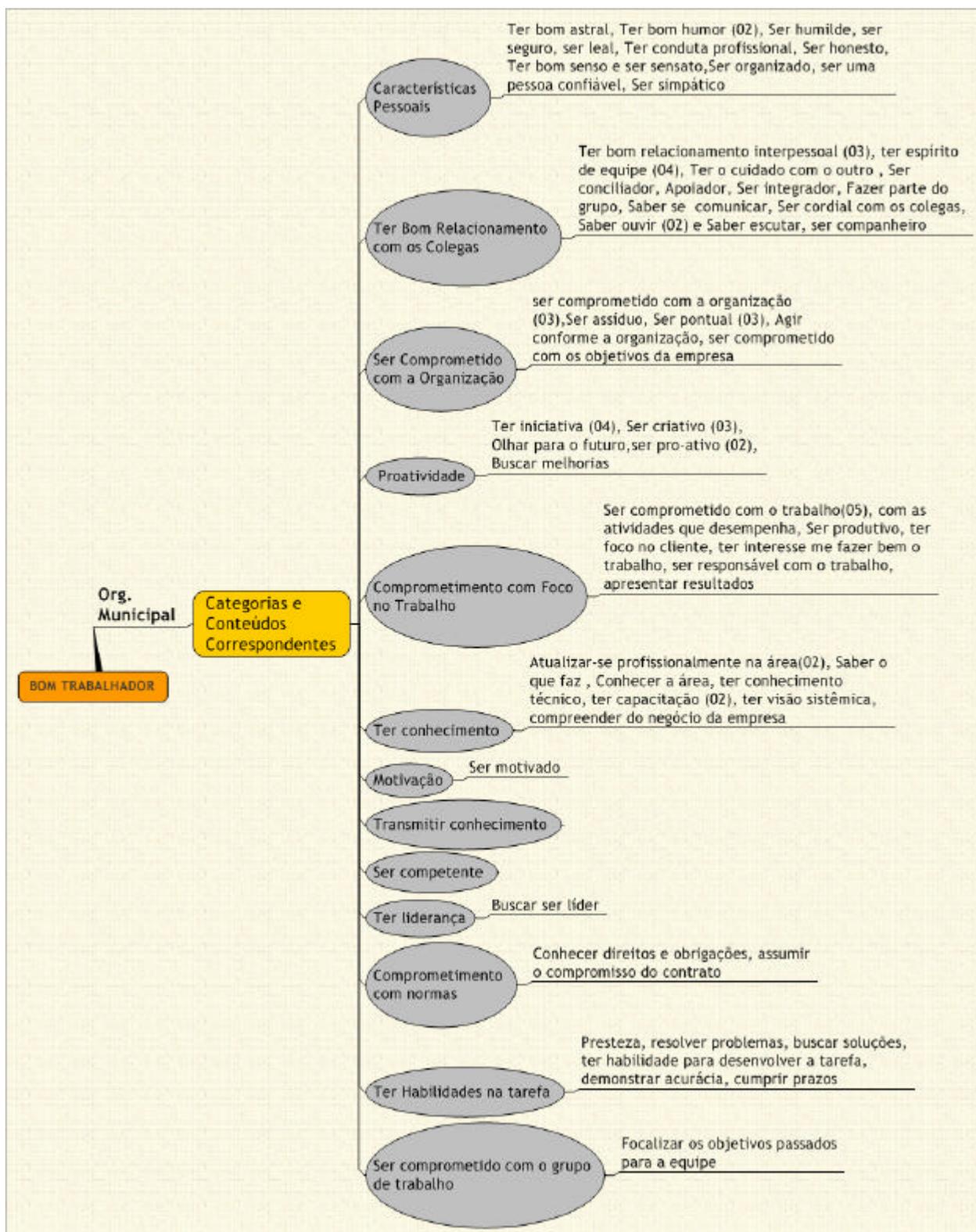


Figura 7. Conceito de ‘Bom Trabalhador’ para 08 gestores da organização municipal.

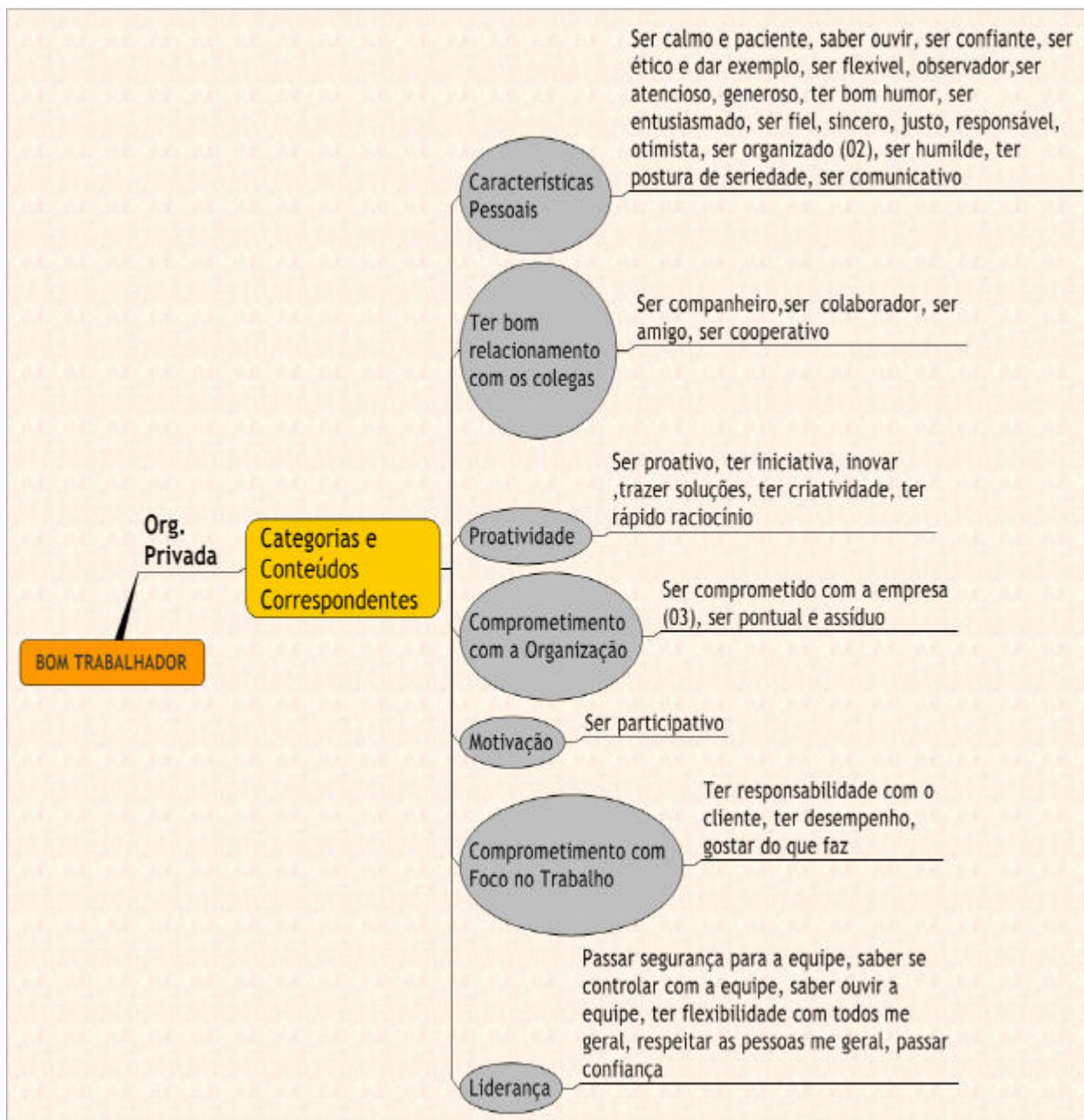


Figura 8. Conceito de ‘Bom Trabalhador’ para 05 gestores da organização privada.

A tabela 3 apresenta as categorias e a quantidade de conteúdos encontrados nos discursos dos gestores das três organizações quanto à definição de ‘Bom trabalhador’. Nessa tabela, são destacadas as categorias que foram compartilhadas por todos esses sujeitos entrevistados e aquelas que obtiveram maior número de evocações.

Tabela 3 - Categorias e quantidade de conteúdos de ‘Bom Trabalhador’ identificados no discurso de gestores das três organizações

Categorias	Org. Federal	Org. Municipal	Org. Privada	Total
1.Características pessoais	10	12	21	43
2.Ter bom relacionamento com os colegas	07	12	04	23
3.Proatividade	07	05	06	18
4.Ser comprometido com a organização	06	05	03	14
5.Comprometimento com foco no trabalho	04	07	03	14
6.Ter conhecimento técnico	02	09	00	11
7.Ter liderança	00	01	06	07
8.Ter habilidades na tarefa	00	06	00	06
9.Motivação	03	01	01	05
10.Comprometimento com normas	00	02	00	02
11.Ter compromisso social	01	00	00	01
12.Transmitir conhecimento	00	01	00	01
13.Ser competente	00	01	00	01
14.Ser comprometido com o grupo de trabalho	00	01	00	01

A categoria ‘Características Pessoais’ reuniu maior número de conteúdos (43) referentes à definição de um bom trabalhador. Observa-se que, na organização privada, houve maior número de citações (21) para aspectos pessoais como definidores desse tipo de trabalhador. Em seguida, destaca-se ‘Ter Bom Relacionamento com os Colegas’(23), sendo mais citada pelos gestores da organização municipal (12). A ‘Proatividade’ reuniu, no total, 18 conteúdos referentes a comportamentos que indicam iniciativa, participação e atitudes proativas diante das situações de trabalho vivenciadas na organização. As categorias ‘Ser comprometido com a organização’ e ‘Comprometimento com Foco no Trabalho’ reuniram o mesmo número de conteúdos (14). Por fim, a ‘Motivação’ foi a categoria que agrupou 05 conteúdos citados pelos gestores, sendo mais evidente para aqueles que trabalham na organização federal (03).

A categoria ‘Comprometimento com a Organização’ demonstra a preocupação com os resultados e o futuro da empresa, com a manifestação de comportamentos do tipo assiduidade e pontualidade, bem como o zelo pela organização, o compromisso com os objetivos e o respeito às regras da organização.

‘Proatividade’, nessa amostra de gestores, foi considerada a partir dos conteúdos que indicaram a noção de ter iniciativa, ser crítico, criativo, provocador de idéias, inovar, trazer soluções, olhar para o futuro e buscar melhorias.O ‘Comprometimento com o Trabalho’ foi também identificado como um dos alvos de atenção que define o bom trabalhador,

ressaltando-se o foco no cliente e o atendimento de suas necessidades. Além desse aspecto, destacaram-se, nessa categoria, a preocupação com os resultados e com o trabalho, o bom desempenho da tarefa e a responsabilidade com o trabalho.

A ‘Motivação’ indicou a noção de ser participativo e de ser motivado como as questões do trabalho. De acordo com o discurso dos gestores, a demonstração desses comportamentos é indicativa de um bom trabalhador para o contexto de trabalho.

Ter ‘Bom Relacionamento Interpessoal’ foi outra característica bastante valorizada pelos gestores das três organizações. Aqui se destacaram as idéias de espírito de equipe, bom relacionamento interpessoal, ter respeito e cuidado com o outro, ser integrador e companheiro.

‘Ter Conhecimento Técnico’ e ‘Ter liderança’ foram categorias compartilhadas entre gestores de duas organizações –, sendo respectivamente das federal e municipal, municipal e privada. Ressalta-se que na organização municipal o conhecimento técnico incluiu diferentes conteúdos, como a atualização profissional na área, conhecimento acerca da área, capacitação, ter visão sistêmica e compreender do negócio da empresa. Nessa organização, a frequência para a categoria ‘Ter Conhecimento Técnico’ (09) foi significativamente maior do que para a federal (02). Já a liderança foi evocada de maneira mais expressiva (06) para os gestores da organização privada e incluiu conteúdos relacionados a gestão da equipe de trabalho – saber ouvir, passar segurança, saber se controlar, ter flexibilidade, passar segurança, respeitar as pessoas.

Outras categorias como ‘Ter Habilidade na Tarefa’, ‘Comprometimento com as Normas’, ‘Transmitir conhecimento’, ‘Ser competente’ e ‘Ser comprometido com o grupo de trabalho’ foram identificadas apenas para aqueles que atuam na organização municipal. Dentre essas, a que foi evocada de maneira mais diversificada foi a que se referiu às habilidades no desenvolvimento da tarefa – ter presteza, resolver problemas, buscar soluções, demonstrar acurácia e cumprir prazos. O ‘Compromisso Social’ foi citado apenas por um dos gestores da organização federal e indicou o zelo pelo serviço público.

Observou-se que, para os gestores que participaram desta pesquisa, o bom trabalhador é aquele que atende às características de um trabalhador comprometido, corroborando dados qualitativos apontados pela literatura (Brito, 2001; Bastos, Brandão e Pinho 1997) e que se revelam de maneira coerente com os resultados que serão apresentados, a seguir, ainda neste capítulo no que se refere à definição de um trabalhador caracterizado por este tipo de vínculo – Comprometimento. Verificou-se que predominaram, com mais ênfase,

as noções Afetiva e Normativa desse vínculo. Não foram identificados, no discurso dos gestores, conteúdos que caracterizassem os outros dois construtos aqui estudados – Enrincheiramento e Consentimento – referindo-se à noção de bom trabalhador.

O conceito de ‘Bom Trabalhador’, sendo analisado em relação à organização na qual trabalha, é apresentado através da Figura 9, a seguir. Utilizando o recurso do mapa, a figura reúne informações a respeito das três organizações. Contém as categorias gerais e os seus respectivos conteúdos, bem como podem ser observados números em parênteses que indicam as evocações encontradas nos discursos dos sujeitos para tais conteúdos.

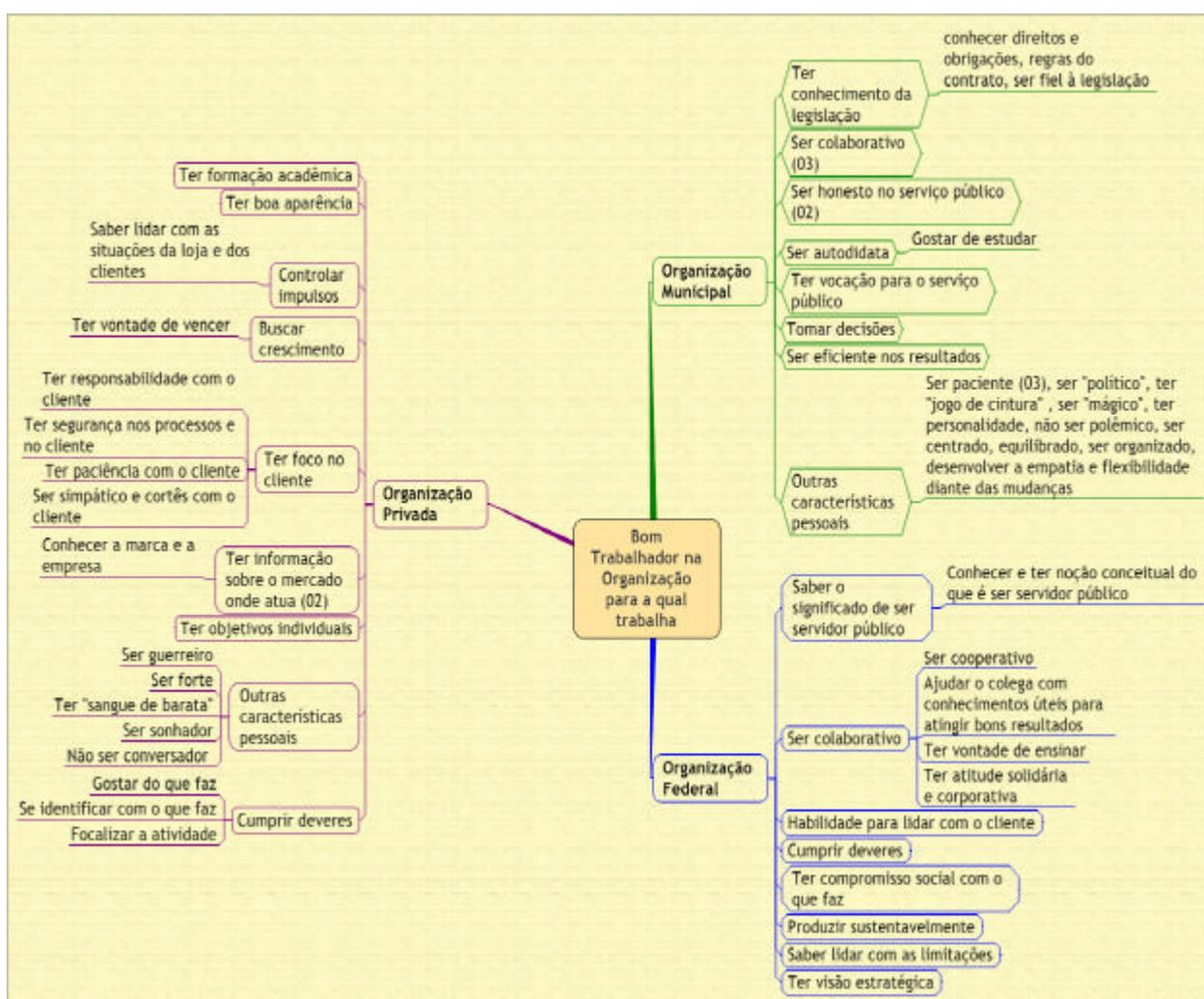


Figura 9. Conceito de ‘Bom Trabalhador na Organização’ para a qual trabalha na ótica de 20 gestores de três organizações.

Além desse mapa, as categorias gerais são apresentadas na Tabela 4, abaixo, indicando a quantidade de evocações por organização e no total, bem como são destacadas as que foram mais citadas no discurso dos sujeitos.

Tabela 4 - Categorias e quantidade de conteúdos que caracterizam o ‘Bom Trabalhador na Organização’ para a qual trabalha segundo gestores das três organizações

Categorias	Org. Federal	Org. Municipal	Org. Privada	Total
1.Outras Características Pessoais	00	13	05	18
2. Ser colaborativo	04	03	00	07
3.Cumprir deveres	01	01	03	05
4.Foco no cliente	01	00	04	05
5.Ter informação sobre o mercado onde atua	00	01	03	04
6.Ter conhecimento da legislação	00	03	00	03
7.Ser autodidata	00	02	00	02
8.Ser honesto no serviço público	00	02	00	02
9. Saber o significado de ser servidor público	02	00	00	02
10.Buscar crescimento	00	00	02	02
11.Ter vocação para o serviço público	00	01	00	01
12.Tomar decisões	00	01	00	01
13.Ter formação acadêmica	00	00	01	01
14.Ter boa aparência	00	00	01	01
15.Controlar os impulsos	00	00	01	01
16.Saber lidar com as limitações	01	00	00	01
17.Ter visão estratégica	01	00	00	01
18. Produzir sustentavelmente	01	00	00	01
19.Ter compromisso social com o que faz	01	00	00	01

De acordo com as informações da Tabela 4, as categorias ‘Outras características pessoais’ foi a mais evocada pelos entrevistados, especialmente aqueles que trabalham na organização municipal (13). Interessante notar que esse não foi um aspecto citado pelos gestores da organização federal, mas pelos que atuam no setor privado. Nota-se, também, que as características pessoais citadas pelos sujeitos das duas organizações indicam habilidades pessoais diferentes. Chama a atenção a evocação de conteúdos, pelos gestores da organização municipal, como bom humor, ser sensato, simpático, “ser político” como uma habilidade que pressupõe diplomacia e negociação e, ainda, “ser mágico”, como algo que indica soluções inesperadas ou de atingir resultados através de diferentes manejos, denotando agilidade e dinâmica pessoal própria. Já no setor privado, as características pessoais indicam o sentido de ser lutador, guerreiro, ao mesmo tempo em que tenta concretizar sonhos pessoais e que precisa ter “sangue de barata” para lidar com as adversidades da organização e do setor em que atua.

Em seguida, ‘Ser colaborativo’ foi uma categoria bem ressaltada pelos gestores da organização federal (04), agrupando conteúdos mais diversificados, como ter atitude solidária e corporativa, prestar ajuda ao colega com conhecimentos úteis para atingir bons resultados, ter vontade de ensinar e ser cooperativo. Observou-se que não houve evocação, pelos gestores da organização privada, de conteúdos que contemplassem essa categoria.

Os gestores das duas organizações públicas, ao expressarem os conteúdos de um ‘Bom Trabalhador na Organização’, indicaram que ter preocupação com as normas favorece a realização do trabalho, sendo necessário destacar este fator no contexto público. As mudanças no setor público, em função das questões políticas e de novas lideranças administrativas, levam os gestores a estar sempre atentos a elaboração de novos projetos ou ao descarte de trabalhos que se encontram em andamento. Para tanto, a atenção à legislação vigente é vista como sendo importante, interfere nas decisões e no encaminhamento e na viabilização das atividades, podendo até se revelar como algo que, às vezes, não contribui para tornar o processo mais ágil. Ao mesmo tempo, os participantes demonstraram que é necessário saber lidar com essa situação e enfrentá-la indica compreensão a respeito dos limites encontrados no contexto público.

Ainda referente ao aspecto dos limites encontrados no setor público, a categoria ‘Saber lidar com as limitações’, evocada uma vez por um dos gestores da organização federal, reforça a noção de que o desenvolvimento das atividades diárias estão associadas à legislação vigente e podem causar entraves, dificultando o processo da tomada de decisões.

Uma observação interessante para o conceito de ‘Bom Trabalhador na Organização’ expresso pelos gestores da organização privada foi o destaque dado ao ‘Foco no Cliente’, nas ‘Características Pessoais’, em ‘Cumprir deveres’ e no ‘Conhecimento acerca do mercado onde atua’. Quanto ao atendimento aos clientes, foi nítido que há situações que exigem dos mesmos calma, paciência, simpatia e segurança em relação a forma de lidar com o problema que surge. Aliado a esse conteúdo, está a categoria ‘Controlar os Impulsos’, como uma habilidade que remete a paciência e sabedoria para lidar com clientes e procedimentos da própria organização. ‘Cumprir deveres’ indicou gosto e identificação com a atividade que realiza. Já em relação ao ‘Conhecimento acerca do mercado de trabalho’, foi indicado que é necessário compreender as dificuldades da organização, a importância da sua marca e a competitividade do mercado no qual atua.

Outro dado a ser analisado nesse conceito de ‘Bom Trabalhador na Organização’ foi a identificação da categoria ‘Formação Acadêmica’, evocada por um dos gestores da

organização privada. Esse dado contraria as informações relativas aos *Dados dos Sujeitos*, que sinalizam o menor índice de pessoas com nível superior e maior número de trabalhadores com segundo grau completo encontra-se nesta organização. Provavelmente esse dado se refere-se a necessidade de estimular os trabalhadores para adquirir a formação acadêmica, uma vez que a organização tem criado convênios com instituições de ensino superior a fim de proporcionar melhores condições de acesso ao ensino acadêmico por parte dos mesmos.

A análise dos relatos indicou que os conceitos de bom trabalhador e bom trabalhador para a organização na qual trabalha se complementam, pois os sujeitos entrevistados acrescentaram idéias àquelas que tinham sido evocadas no primeiro conceito em que apontaram o quanto as especificidades das organizações nas quais trabalham são aspectos que se tornam necessários ao bom desenvolvimento das atividades no cotidiano do trabalhador.

A exploração dos conceitos de bom trabalhador e bom trabalhador para a organização na qual trabalha foi considerada como uma etapa preliminar à investigação dos limites conceituais dos três construtos investigados. Assim, foi possível identificar que ambos os conceitos não agregaram aspectos dos construtos Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais. Embora tenha sido dada, pelos gestores das organizações públicas federal e municipal, ênfase às normas, a forma como as mesmas foram evocadas sinalizaram aspectos normativos e relacionados à legislação vigente no setor público. Assim, esse dado não indicou o sentido de submissão às relações de poder como propõe o construto Consentimento Organizacional. Foi percebido que os conteúdos evocados apontaram informações que dizem respeito ao vínculo do comprometimento para diferentes focos – organização, trabalho e grupo de trabalho.

5.1.3 Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o que define tais vínculos para os gestores

A estratégia para explorar os conceitos dos três vínculos estudados consistiu na apresentação de 30 fichas com frases escritas que representavam as idéias centrais de cada construto, sendo 10 fichas para cada tipo de vínculo. Aos entrevistados era solicitado que denominassem quem era o trabalhador com aquele conjunto de características. Assim após a apresentação das três colunas de frases, questionava-se ao entrevistado o nome que daria a um

trabalhador que apresentasse aquelas características, solicitando-se em seguida uma justificativa para usar tal denominação.

As respostas emitidas expressavam o conteúdo que cada entrevistado tinha em mente a respeito daquele tipo de vínculo, pois os mesmos não foram informados sobre a denominação existente para cada construto na literatura.

O discurso dos gestores das três organizações revelou que os três construtos carregam sentidos diferentes entre si e apresentam significados que indicam idéias, às vezes, opostas.

Foi possível observar que os gestores, independentemente da organização em que trabalham, se reportaram a cada construto de forma bastante semelhante, embora as diferenças tenham sido identificadas ao serem comparados os três construtos. Assim, identificou-se que o significado que foi atribuído aos construtos não esteve relacionado ao tipo de organização a qual o indivíduo se vincula, esta podendo ser pública ou privada. As experiências de trabalho e de atuação no cargo enquanto gestor, parecem promover formas semelhantes de análise dos vínculos que são desenvolvidos pelos trabalhadores.

Uma visão geral dessas denominações é representada na Figura 10. Cada conteúdo evocado por cada participante é citado nessa figura, sendo constatada mais de uma citação para alguns termos. Neste caso, o número de evocações encontra-se entre parênteses. Observa-se, na figura, setas que indicam similaridades entre os conteúdos que foram evocados por diferentes gestores pertencentes às três organizações.

A noção que foi revelada a respeito do comprometimento indicou que este é um vínculo relacionado a muitos aspectos valorativamente positivos, predominando a congruência entre os valores individuais e organizacionais, a motivação, o prazer e o envolvimento com a organização e o perfil de um trabalhador dedicado e exemplar. Nas palavras de um dos gestores da organização privada um trabalhador comprometido é um “profissional de ponta”.

Além de perceptível nas denominações empregadas, as justificativas deixam ainda mais explícito que a noção atribuída a comprometimento se mostrou ligada a aspectos desejáveis tanto para o indivíduo como para a organização, evidenciando-se reciprocidade quanto ao nível e a qualidade do envolvimento entre atores e sistemas organizacionais.

A fala de um dos gestores, transcrita abaixo revela esse sentido positivo:

(...) eu acho que você ter identidade com o seu trabalho, com a empresa, com o que faz, tem tudo a ver, gera bom nível de crescimento pessoal e de crescimento da organização (...) (Informação verbal)

Surgiu, também, no discurso a noção de alguém sonhador e com demonstração de carga emocional como aspectos importantes para definir um trabalhador comprometido:

(...) este grupo de trabalhadores está relacionado com o prazer em estar na organização, então por isso eu coloco a emoção, a decisão é baseada no emocional, estar feliz em estar naquela organização, os valores da organização tem tudo a ver com eles (...) (Informação verbal)

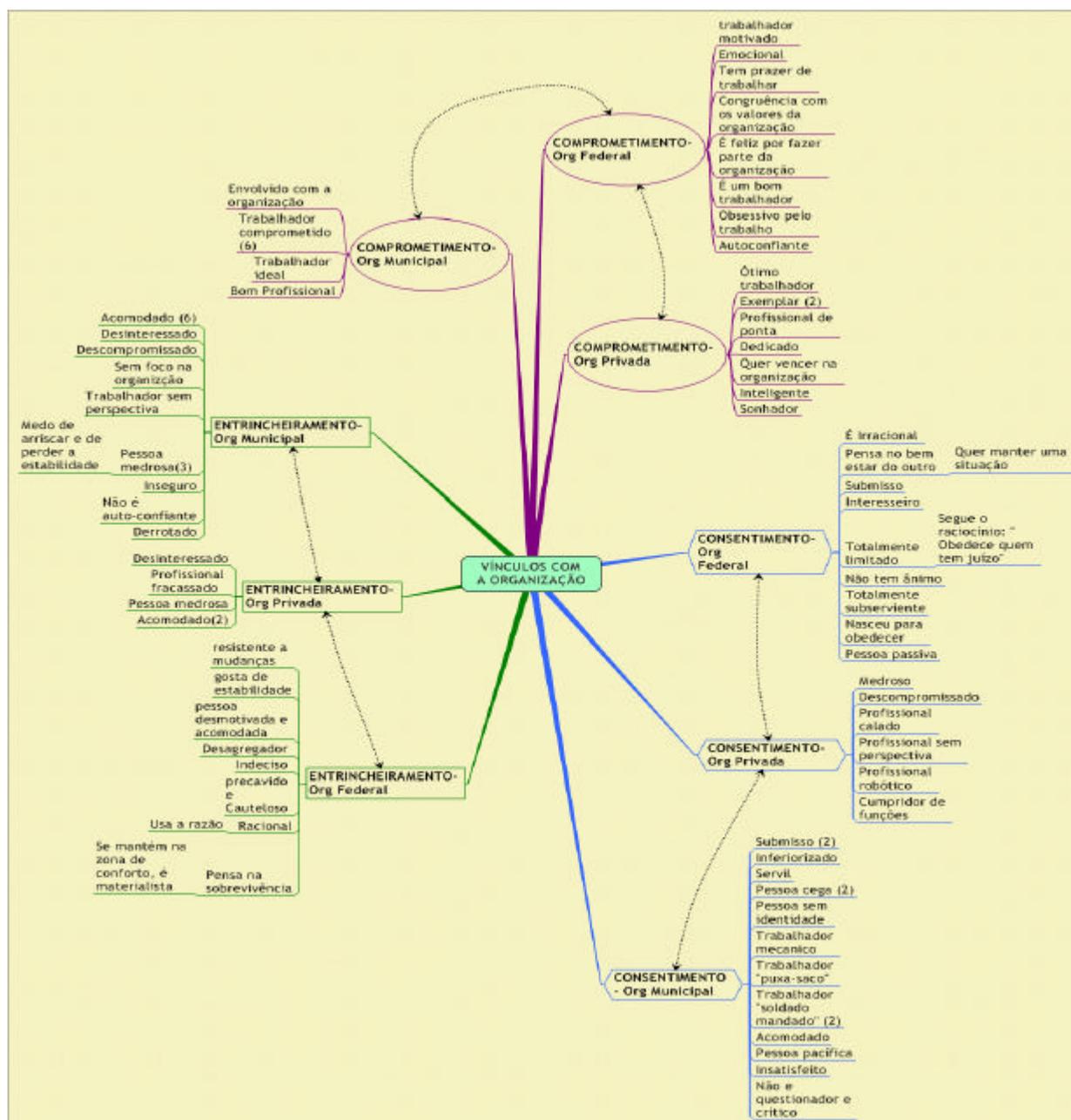


Figura 10. Denominações dos vínculos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais na ótica de 20 gestores de diferentes organizações pública e privada

Esses dados corroboram os achados de estudos brasileiros qualitativos que exploram o conceito de comprometimento a partir da ótica de diferentes atores organizacionais (BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1997; BRITO e BASTOS, 2001; MELO 2006; ROWE e BASTOS, 2007). Os resultados desses estudos, de maneira geral, indicam como conteúdos centrais do conceito de comprometimento a noção de engajamento, dedicação à organização, zelo pelo setor em que trabalha, respeito à hierarquia, às normas e aos procedimentos organizacionais, preocupação com o crescimento da organização, cumprimento do contrato de trabalho, zelo pela imagem da organização, busca de crescimento pessoal e profissional junto à instituição. Também são citadas, nesses estudos brasileiros, idéias relativas à permanência e troca como forma de expressão desse vínculo, a exemplo do desejo de ficar na organização ou permanecer nela apesar de outras oportunidades e, ainda, a noção de comprometimento como uma via de mão-dupla.

Diferente do que expressaram em relação ao conjunto de idéias que definem o comprometimento, os gestores apresentam consenso em relação ao sentido negativo que entrincheiramento e consentimento carregam em si. Em ambos os casos, predominaram noções que não favorecem ao crescimento nem dos indivíduos nem das organizações, dificultando o alcance dos objetivos de ambas as partes.

A noção de estar entrincheirado ou consentir/ser obediente no contexto organizacional revelou sentidos opostos em relação àqueles que foram identificados para comprometimento. Foram citados os conteúdos relacionados à acomodação, à insegurança, ao medo de mudança, à luta pela sobrevivência como sendo mais representativos da noção de estar entrincheirado. Consentir na organização indicou subserviência e submissão, falta de análise crítica, acomodação, insatisfação e realização da atividade de forma mecânica. Um dos entrevistados associou o consentimento a um quadro de obediência que caracteriza o trabalhador a um “soldado mandado”, sendo este um trabalhador que não questiona, não contribui e, ainda, não proporciona bons resultados.

Para um dos entrevistados, o entrincheiramento está relacionado muito fortemente à manutenção da própria vida, o que pode levar ao adoecimento tanto do indivíduo como da organização. A fala seguinte revela esse pensamento:

(...) Esse grupo racional (entrincheiramento) está muito mais pela questão da sobrevivência, essa coisa material, esse tipo de visão, de pensamento faz com que as pessoas se acomodem, vire uma organização acomodada e uma empresa que fica durante muito tempo estagnada está propensa a ser extinta e possivelmente terá uma sobrevida maior do que a do outro grupo, a do

irracional (grupo do consentimento), diferente do grupo emocional(comprometimento), que é uma empresa que tem tudo para crescer, expandir e continuar com o seu tipo de situação, a sinergia pessoas e organização está propensa a ter uma sobrevivência maior do que as demais (...). (Informação verbal)

Dos conteúdos citados acima a respeito da definição de Entrincheiramento Organizacional, o significado mais presente no discurso dos entrevistados, foi o de um trabalhador acomodado, desmotivado, fracassado, sem perspectiva na vida, uma pessoa medrosa, que tem receios de arriscar a estabilidade que já atingiu na vida profissional.

O sentido da acomodação, bastante enfatizada para conceituar o trabalhador entrincheirado na organização, também esteve atrelado à falta de comprometimento com a mesma, não tendo sido identificados sinais de um vínculo afetivo entre o trabalhador entrincheirado e a organização para a qual trabalha:

(...) O acomodado não tem foco na organização, não tá percebendo a organização como parte da vida dele, ele só está percebendo a vida dele (...);(informação verbal)

(...) O acomodado acho que é o medo mesmo que influencia, medo de mudança (...);(informação verbal)

(...) O acomodado é desmotivado, não vê outra alternativa, não é criativo, quer cumprir só as obrigações, bater ponto só. Faz só o que é básico, está sem energia (...);(informação verbal)

(...) Bem o acomodado ele tá totalmente desinteressado, totalmente desmotivado, tá acomodado, na verdade ele é o oposto assim do outro, ele não tem um comprometimento com a empresa, com a organização, ele fica na empresa por acomodação, sabe que existem outras empresas melhores tal, mas tem muito receio de mudar, é acomodado mesmo (...). (Informação verbal) (informação verbal)

Assim, esse trabalhador, na visão dos gestores, é uma pessoa que deseja se manter na zona de conforto em função de uma visão materialista, por isso é medroso, precavido e cauteloso, tem foco na própria sobrevivência. Alguns discursos foram selecionados para ilustrar tais conteúdos:

(...) Na proporção que você estabelece uma rede de benefícios dentro de uma organização, esses benefícios terminam prendendo alguns trabalhadores, porque tem um plano de saúde, por que tem regras de conveniência que lhe atrai além do salário, porque o salário pode não ser dos melhores, mas você tem outras vantagens e benefícios que lhe envolvem (...); (Informação verbal)

(...) O derrotado é o medroso, é aquele que não vai pra frente nunca e vai ficar parado, estagnado... Não vai escrever a história (...); (Informação verbal)

(...) Este indivíduo tem uma relação com os benefícios, as pessoas ficam com medo de sair dessa organização por questões de benefícios, muito relacionado a isso aí, por isso relaciono a zona de conforto (...); (Informação verbal)

A noção de Consentimento Organizacional também assumiu um sentido de acomodação, porém relacionado a um posicionamento pacífico, sem questionamentos ou críticas. O trabalhador que desenvolve esse tipo de vínculo, para os gestores das três organizações, é marcado pela submissão e subserviência, alguém que cumpre automaticamente suas funções. Um dos gestores da organização municipal demarcou bem esse sentido:

(...) O submisso não pensa, não questiona. Só balança a cabeça, não tem iniciativa, está sempre sendo comandado, não tem autonomia pra nada. (Informação verbal)

Além disso, surgiram no discurso dos gestores das organizações públicas, definições de Consentimento que incluem características pessoais, como sentimento de inferioridade, falta de identidade, pessoa medrosa e calada, sem ânimo, irracional, limitada, passiva e interesseira. Nas palavras de um dos gestores: “é um *puxa-saco* obedece porque não tem jeito”.

Corroborando essas idéias, os gestores da organização privada relataram que um trabalhador com forte Consentimento Organizacional revela descompromisso com a organização, sendo um profissional medroso, sem perspectiva e que exerce suas funções de maneira automática, sem análise e atribuição de significados.

Um dos gestores da organização federal, ao abordar o vínculo do tipo Consentimento, relatou que seguir normas da organização é algo que se faz necessário no contexto do trabalho, mas não indica necessariamente subserviência ou submissão.

(...) A organização tem normas a seguir, mas ela não se fecha, porque hoje a função que ela exerce não se refere a uma relação de subserviência como está escrito nestas frases (...);(Informação verbal)

(...) Normas e processos existem para serem seguidas. Não adianta você querer ir contra tudo que tem. Se não acredita na norma aja para mudá-la...é importante seguir as normas principalmente em uma empresa pública que é recheada delas, algumas são desatualizadas e precisariam evoluir, mas elas existem e precisam ser seguidas com alguma flexibilidade, porque é preciso no dia-a-dia (...).(Informação verbal)

No discurso de um dos gestores da organização privada, foi encontrado um sentido de compromisso mútuo, em que trabalhador e organização se comprometem com o cumprimento de normas e condições de trabalho, respectivamente:

(...) Toda organização possui normas, que são direitos e obrigações dos trabalhadores, uma relação de obediência mas que vai fornecer um conjunto de regras a serem cumpridas só que por contrapartida a organização também precisa fornecer condições para o cumprimento de normas e para que o trabalhador desempenhe bem o seu papel. A partir do momento que você cria regras, você tem como consequência obrigações também. De forma bilateral, tanto da organização como do trabalhador(...).(Informação verbal)

Os dados obtidos no momento de exploração dos conceitos para os gestores fornecem evidências muito claras de que os três construtos se reportam a fenômenos efetivamente distintos. Essa diferenciação fica explícita tanto no conteúdo das denominações utilizadas para a descrição dos trabalhadores quanto na dimensão avaliativa subjacente ao uso de tais denominações. Claramente, nota-se que a noção de estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora. Já o entrincheiramento pressupõe um aprisionamento do indivíduo à organização empregadora, um comportamento marcado pela acomodação, pois o empregado necessita se manter na organização em função dos benefícios que recebe e para garantir a própria sobrevivência. O consentimento, por sua vez, indica uma condição de subserviência para o trabalhador, condição que o submete a uma avaliação negativa enquanto pessoa e profissional. Os discursos dos gestores demonstraram que estes dois vínculos – Entincheiramento e Consentimento - indicam adoecimento para ambas as partes - indivíduo e organização.

Estes resultados corroboram os achados de Moscon (2009) ao realizar um estudo qualitativo acerca dos elementos esquemáticos do conceito de trabalhador comprometido. A autora investigou os rótulos verbais atribuídos por gestores a esse tipo de trabalhador, e identificou que o Comprometimento de base instrumental é associado ao sentido de acomodação, denotando um comprometimento passivo, característico de um funcionário padrão. As categorias delineadas para esse vínculo foram: ser mecanicista, ser pouco envolvido e ser parcialmente desmotivado. Já para Comprometimento Afetivo foi considerado um vínculo que revela o compromisso com a organização, engajamento e motivação do trabalhador. Embora a autora não tenha se referido ao vínculo instrumental como uma forma de Entincheiramento na organização, parece pertinente afirmar que esses vínculos – Comprometimento de base instrumental (ou de Continuação) e Entincheiramento – assumem

o mesmo sentido, o de ser marcado pela acomodação e que ocorre em função dos benefícios que garantem a própria sobrevivência. Já o comprometimento remete a uma noção positiva, algo que indica identificação e apego emocional à organização para a qual trabalha.

5.1.4 Aprofundando a Compreensão do Conceito de Trabalhador Comprometido para Gestores das Três Organizações

O procedimento utilizado para verificar as possíveis diferenças entre os conceitos investigados permitiu constatar que a noção de comprometimento distingue-se claramente de consentimento e entrincheiramento. No entanto, tal procedimento baseou-se apenas nas denominações e nas explicações dadas pelos gestores, não se podendo verificar em que medida os três conceitos poderiam compartilhar algumas idéias ou dimensões em comum. Esse foi o objetivo do procedimento que tomou como elemento central o conceito de trabalhador comprometido. Neste momento da entrevista foram apresentadas frases com as principais idéias que caracterizavam os construtos – comprometimento, consentimento e entrincheiramento, consistindo nas trinta fichas, sendo dez fichas representando o conteúdo de cada construto. Dentre as trinta fichas foi solicitado que o entrevistado escolhesse dez fichas que pudessem representar o seu próprio conceito de trabalhador comprometido. Buscou-se com esta informação compreender o quanto a noção de trabalhador comprometido envolve aspectos que são pertinentes a outros construtos ou que se referem exatamente ao conceito de comprometimento definido como engajamento, algo que une, ata o indivíduo à organização (BASTOS, 1994).

Assim, serão apresentados, a seguir, o conceito expresso por gestores de cada organização participante e serão analisados os aspectos que diferenciam o comprometimento em organizações que atuam nos âmbitos público e privado. Em cada figura, serão apresentados os conteúdos que representam os itens mais citados, indicando um núcleo central de idéias e significados a respeito do que seja ser um trabalhador comprometido. Na mesma figura, identifica-se outro núcleo, chamado de sistema periférico, contendo idéias e significados que, embora tenham sido consideradas importantes, não exerceram o mesmo nível de influência na definição desse trabalhador.

A Tabela 5, a seguir, apresenta as idéias e frases que foram selecionadas com o número e ordem de frequência, média e ordem de evocação para gestores da organização pública municipal.

Tabela 5 - Frases selecionadas por 08 gestores da organização municipal para definir trabalhador comprometido.

Frases Escolhidas	Frequência	Ordem de Frequência	Média da ordem de Evocação	Ordem de Evocação
Identificar-se com os valores da organização	8	1º	1,5	1º
Sentir orgulho em fazer parte da organização	8	1º	3,8	2º
Ter interesse pelo destino da organização	8	1º	4,6	3º
Assumir os objetivos da organização como se fossem seus	8	1º	4,7	4º
Sentir-se vinculado emocionalmente à organização	8	1º	5,3	5º
Sentir a organização como se fosse sua	6	2º	5,5	6º
Considerar a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar	8	1º	5,8	7º
Gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho	8	1º	6,5	8º
Sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização	6	2º	7	9º
Aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa	4	4º	8	10º
Vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas	2	5º	8	10º
O superior deve ter o poder de decisão	5	3º	9,8	11º
Mudar de organização implica na perda da rede de relacionamentos	1	6º	10	12º
Sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos	1	6º	10	12º

O conceito de “trabalhador comprometido” expresso por esses gestores inclui essencialmente noções que envolvem compartilhamento de valores individuais e organizacionais, o sentimento de orgulho em pertencer à organização, o interesse pelo destino da organização e, ainda, assumir os objetivos da organização como se fossem seus. Outras idéias foram citadas e complementam o sentimento positivo diante da organização, caracterizando o comprometimento como um vínculo predominantemente afetivo: sentir-se vinculado emocionalmente, sentir a organização como se fosse sua, considerá-la como sendo a melhor de todas para se trabalhar, e sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira à organização para a qual trabalha. A noção de troca embutida na frase *gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho* foi identificada oito vezes no

discurso e ocupou o oitavo lugar em termos de ordem de evocação, indicando que um trabalhador comprometido, na ótica desses gestores, também estabelece um vínculo instrumental com a organização empregadora.

Algumas idéias que definem teoricamente o construto Consentimento foram citadas para definir um trabalhador comprometido, embora tenham sido vistas como menos importantes para essa definição, ou seja, ocuparam os últimos lugares em termos de ordem de importância. Essas idéias incluíram a noção de ter que *aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa*, 10º lugar, sendo evocado por 04 gestores, e o *superior deve ter o poder de decisão*, 11º lugar, sendo evocado por 05 gestores. O primeiro item refere-se à dimensão Aceitação Intima do construto e o segundo indica o sentido de submissão às relações de poder caracterizado pela dimensão Obediência Cega do Consentimento Organizacional. Em síntese, para uma parte considerável dos sujeitos entrevistados nessa organização municipal (04 e 05 gestores), o sentido de estar comprometido envolve algumas noções de Consentimento – internalização de normas e relações de poder, respectivamente. O gráfico 1 mostra as frases, representadas por números, que compõem o núcleo central, os sistemas periféricos e as categorias residuais das idéias que representam um trabalhador comprometido para os gestores da organização municipal. Os números, no mapa, indicam a ordem de evocação das frases conforme são apresentados na Tabela 5. Essa ordem sinaliza o nível de importância de cada uma delas. Ressalta-se que existem duas frases localizadas no 12º lugar combinando ordem de evocação e frequência.

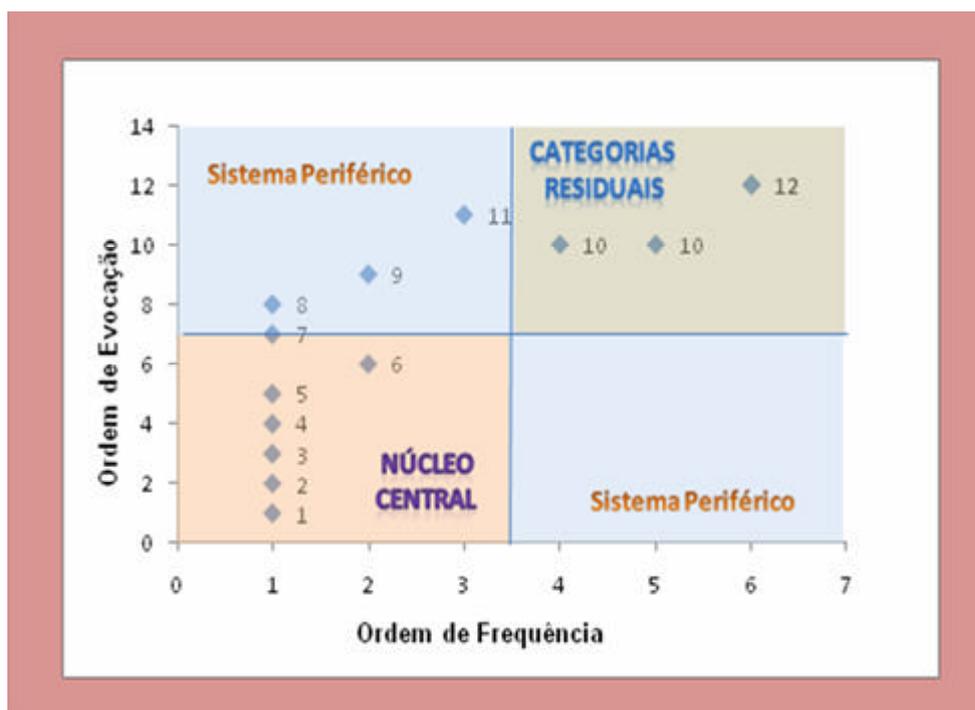


Gráfico 1 - Gráfico de dispersão dos conteúdos que caracterizam um trabalhador comprometido na ótica de gestores da organização municipal.

O núcleo central de idéias que define um trabalhador comprometido é constituído de conteúdos da dimensão Afetiva do Comprometimento, sendo possível notar a referência a oportunidades de crescimento como um conteúdo pertencente à dimensão instrumental e que se enquadra nesse núcleo principal definidor do vínculo.

Os conteúdos dos sistemas periféricos obtiveram frequência significativa por parte dos entrevistados, sendo possível ressaltar a frase *o superior deve ter o poder de decisão*, conteúdo que pertence ao construto Consentimento Organizacional, que, mesmo estando próxima das categorias residuais, faz parte do sistema periférico que define um trabalhador comprometido. As categorias residuais, consideradas menos importantes para a definição desse trabalhador, incluem a noção de *vivenciar os problemas da organização com se fossem seus próprios problemas*, conteúdo pertinente ao construto comprometimento, mais a noção de *aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa*, relativa ao Consentimento Organizacional, e, ainda, dois itens do Entrincheiramento *mudar de organização implica na perda da rede de relacionamentos e sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos*. Dentre esses conteúdos residuais, o que obteve maior frequência foi aquele relativo ao Consentimento Organizacional - *aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa* -, evocado quatro vezes.

O conceito de trabalhador comprometido expresso por gestores da organização federal revelou que as idéias principais que definem esse construto estão associadas àquelas que foram reveladas pelos gestores da organização municipal. A diferença esteve relacionada à localização de alguns conteúdos no núcleo central, caracterizando novas ênfases para os gestores da organização federal, como as frases *vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas*, ocupando o 10º lugar, em termos de ordem de evocação, na organização municipal e 4º lugar na federal, e *gostar da organização pelas oportunidades de crescimento*, que se localizou próximo ao ponto limite entre o sistema periférico e o núcleo central para os gestores da organização municipal e atingiu o segundo lugar, por ordem de evocação, na organização federal.

A Tabela 6, a seguir, apresenta as idéias e frases que foram selecionadas com o número e ordem de frequência, média e ordem de evocação para gestores da organização pública federal.

Tabela 6 - Frases selecionadas por 07 gestores da organização federal para definir trabalhador comprometido.

Característica Escolhidas	Frequência	Ordem de Frequência	Média da Ordem de Evocação	Ordem de Evocação
Sentir orgulho em fazer parte da organização	7	1º	3,1	1º
Gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho	6	2º	3,8	2º
Identificar-se com os valores da organização	7	1º	4,4	3º
Sentir a organização como se fosse sua	4	4º	4,7	4º
Vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas	4	4º	4,7	4º
Assumir os objetivos da organização como se fossem seus	6	2º	5,1	5º
Sentir-se vinculado emocionalmente à organização	4	4º	5,2	6º
Ter interesse pelo destino da organização	6	2º	5,5	7º
Cumprir normas mesmo sem concordar	2	6º	5,5	7º
Considerar a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar	5	3º	5,6	8º
Sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização	5	3º	6	9º
Aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa	3	5	7	10º
Mudar de organização implica na perda da rede de relacionamentos	1	7º	9	11º
Obedecer sem buscar saber para que serve	1	7º	9	11º
Aceitar normas para não ser diferente	1	7º	10	12º
Desligar-se da organização significa ter que se adaptar a um novo contexto	1	7º	10	12º

De acordo com a Tabela 6, os itens mais citados foram *sentir orgulho em fazer parte da organização* (07), ocupando o 1º lugar por ordem de evocação, *gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento* (06), 2º lugar, e *identificar-se com os valores da organização*, que mesmo obtendo a frequência de sete vezes no discurso ocupou o 3º lugar após o cálculo da média da ordem de evocação. Duas frases, relacionadas ao sentido afetivo, ficaram localizadas no 4º lugar *Sentir a organização como se fosse sua* e *Vivenciar os problemas da organização como se fossem seus próprios problemas*.

Assim, o conceito de trabalhador comprometido expresso por gestores da organização federal revelou que as idéias principais que definem esse construto referem-se ao sentimento de orgulho, de gosto pelas oportunidades que tem de crescimento na organização, identificação com os valores organizacionais e interesse pelo destino da organização, incluindo o sentimento de posse perante a mesma. Esse conceito de trabalhador comprometido foi muito próximo daquele encontrado no discurso dos gestores da organização municipal.

Para os gestores da organização pública federal, outros conteúdos influenciaram na definição desse vínculo. Embora tenham ocupado posições menos importantes, quatro itens do Consentimento Organizacional e dois do Enrincheiramento Organizacional foram evocados pelos sujeitos.

Assim como ocorreu na organização pública municipal, aqui também alguns gestores incorporaram ao seu conceito de trabalhador comprometido, idéias que constituem o conceito de consentimento, embora esses conteúdos não tenham recebido muita ênfase e não foram determinantes para a definição desse trabalhador. Por exemplo, os itens *Aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa* e *Cumprir normas mesmo sem concordar* foram mais citados, por 03 e 02 gestores, e obtiveram o 10º e o 7º lugar em ordem de evocação, respectivamente. Também referente ao construto Consentimento foram identificadas as frases *Obedecer sem buscar para que serve* e *Aceitar normas para não ser diferente* com apenas uma citação no discurso de diferentes gestores da organização federal, ocupando o 11º e 12º lugares, respectivamente. O sentido atribuído a esses itens do Consentimento foi o de considerar o cumprimento das normas como sendo característico de uma organização pública. Para estes gestores o contexto público é constituído de normas, às vezes desatualizadas e que precisariam evoluir, mas que existem, regulam o funcionamento da organização e são cobradas diariamente, pelo próprio sistema público, para serem cumpridas. Para dois dos

gestores deve-se agir com flexibilidade diante das normas e, se não há credibilidade nelas deve-se agir para modificá-las.

Quanto ao Entrincheiramento, as frases identificadas foram *Mudar de organização implica na perda da rede de relacionamentos* e *Desligar-se da organização significa ter que se adaptar a um novo contexto*. Essas frases foram citadas apenas uma vez na fala de dois dos gestores entrevistados e ocuparam o 11º e 12º lugares em termos de ordem de evocação, respectivamente, indicando que essas idéias não foram as mais importantes para definir o construto comprometimento. Destaca-se que as frases que se referiram ao Consentimento e Entrincheiramento foram citadas na mesma ordem de frequência e evocação e obtiveram as mesmas classificações (11º e 12º lugares).

Comparando as informações que dizem respeito a citação de características pertencentes aos outros dois construtos – Consentimento e Entrincheiramento –, é possível constatar que o número de vezes em que os itens do Consentimento foram evocados é maior do que os que se referem ao Entrincheiramento. Além disso, foi mais freqüente a seleção de frases que indicavam conteúdos da dimensão *Obediência Cega* do Consentimento. Tal dado indica que uma certa dose de obediência às normas é esperado por parte dos gestores, indicando que o cumprimento delas se faz necessário no contexto de trabalho. Ao mesmo tempo, foi observado que esse comportamento não é tão desejável por demonstrar passividade diante da realidade. Essa informação pode ser constatada, também, nos dados que foram obtidos através dos discursos dos gestores da organização municipal.

A ilustração dessas informações podem ser visualizadas no Gráfico 2, a seguir, que revela as frases que compõem o núcleo central, os sistemas periféricos e as categorias residuais das idéias que representam um “trabalhador comprometido” para os gestores da organização federal. Os números, no mapa, indicam a ordem de evocação das frases que foram mostradas na Tabela 6. É possível observar que algumas frases combinaram a mesma ordem de evocação e frequência e ficaram localizadas nas posições 4º, 11º e 12º lugares.

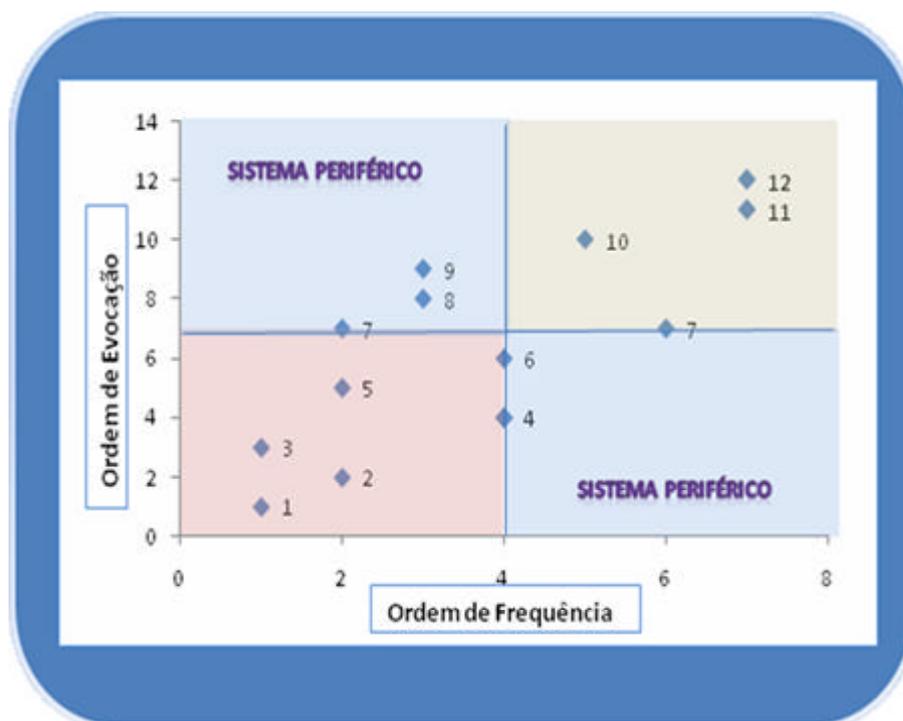


Gráfico 2. Gráfico de dispersão dos conteúdos que caracterizam um trabalhador comprometido na ótica de gestores da organização federal.

De acordo com o Gráfico 2, o núcleo central reuniu quatro frases e mais quatro que se localizaram na linha divisória do sistema periférico. Essas frases indicaram noções predominantemente afetivas, sendo apenas uma relacionada ao vínculo instrumental – *gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho* –, tendo ocupado, de maneira expressiva, o segundo lugar.

A frase *cumprir normas mesmo sem concordar*, um dos conteúdos referentes ao Consentimento Organizacional, localizou-se no limite existente entre o sistema periférico e as categorias residuais. Essa frase não obteve elevado nível de importância na definição do construto Comprometimento. A evocação desse item, por parte dos gestores, indicou que é necessário aceitar as normas independentemente da própria vontade, o que significa ter que conviver com elas mesmo que não concorde com as mesmas, pois não há autonomia e flexibilidade para mudá-las.

Assim, a ênfase dada não foi quanto à falta de participação das pessoas no contexto organizacional, mas ao fato de estar atento às questões legais que direcionam a ação no setor público. Aceitar normas sinalizou um comportamento relacionado a necessidade de adaptação às regras organizacionais, algo que ganha mais destaque na organização pública por ocorrer de forma dependente a um sistema administrativo público, sem levar em consideração

a participação e sugestão das pessoas. Além disso, o relato dos gestores indicou que no contexto público é o superior quem toma decisões. Embora isso aconteça, nada o impede de estimular o envolvimento da equipe de trabalho.

As falas seguintes ilustram essa idéia:

(...) É preciso saber olhar as normas fazendo alguma análise. Não simplesmente executar, mas dar a sua visão pra contribuir com o processo (...);(Informação verbal)

(...) Por ser um órgão público ele está limitado a cumprir principalmente leis, legislação, então mesmo que a gente pense diferente, que podia ser mais ágil aqui ou ali, as normas e as leis nos impedem, então não é um aceitar por aceitar, aceitar sob estas condições de que existem algumas limitações, de que existe um caminho a ser seguido (...).(Informação verbal)

Além desse item do Consentimento, mais três frases relacionadas a esse vínculo localizaram-se nas categorias residuais e foram citadas apenas uma vez. Outra observação a ser feita em relação a esses conteúdos do construto é que os itens citados foram mais identificados no relato dos gestores das duas organizações públicas, uma vez que o cumprimento das normas é algo mais intenso nesse contexto público em função da necessidade de se seguir a legislação vigente a fim de garantir a implantação de projetos e desenvolvimento de atividades.

Observa-se, no Gráfico 2, que as frases relativas ao entrincheiramento localizaram-se exatamente nas categorias residuais, denotando que não houve ênfase nos aspectos de perda de relacionamentos e adaptação a um novo contexto para a definição de um trabalhador comprometido segundo os gestores dessa organização federal.

Explorando, a seguir, o conceito de trabalhador comprometido, expresso por gestores da organização privada, são apresentadas, na Tabela 7, as idéias e frases que foram selecionadas por eles. São mostrados os números e a ordem de frequência, a média e a ordem de evocação de cada característica selecionada.

Tabela 7 - Frases selecionadas por 05 gestores da organização privada para definir trabalhador comprometido.

Característica Escolhidas	Frequência	Ordem de Frequência	Média da Evocação	Ordem de Evocação
Sentir a organização como se fosse sua	05	2º	3	1º
Sentir orgulho em fazer parte da organização	05	2º	3,2	2º
Assumir os objetivos da organização como se fossem seus	06	1º	3,5	3º
Gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho	05	2º	4,6	4º
Ter interesse pelo destino da organização	05	2º	5,4	5º
Considerar a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar	05	2º	5,4	5º
Vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas	05	2º	5,4	5º
Identificar-se com os valores da organização	02	4º	7,5	6º
Aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa	03	3º	8,6	7º
Cumprir normas mesmo sem concordar	01	5º	9	8º
Cumprir o que o chefe manda	01	5º	9	8º
Sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização	02	4º	10	9º
Cumprir ordens porque a palavra final é do superior	01	5º	10	9º
Desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto	01	5º	10	9º
Sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos	01	5º	10	9º

Corroborando os resultados obtidos na investigação feita nas organizações públicas, o conceito de trabalhador comprometido expresso por gestores da organização privada revelou que o vínculo do comprometimento é também definido por afetos positivos em relação à organização, como o sentimento de posse como se a organização fosse do próprio funcionário, o orgulho em fazer parte dela levando o indivíduo a assumir os seus objetivos e a ter interesse pelo seu destino. Dentre as três primeiras características mais frequentes, também inclui-se o gostar da organização pelas suas oportunidade de crescimento no trabalho. Esse dado corrobora especialmente os achados da organização federal.

Foi identificado que, na organização privada, os gestores selecionaram diferentes frases do construto Consentimento e do Entrincheiramento - *desligar-se da organização significa ter que se adaptar a um novo contexto* e *sair da organização significa inutilizar muitos treinamentos recebidos* -, apresentando a frequência de apenas de uma vez para cada frase, exceto a evocação para a frase *aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa*, que foi evocada três vezes. O Gráfico 3 apresenta a distribuição das frases escolhidas pelos gestores, dessa organização privada, no núcleo central, no sistema periférico e nas categorias residuais. Algumas frases obtiveram a mesma localização no gráfico, indicando a mesma

frequência e ordem de evocação: *Ter interesse pelo destino da organização, Considerar a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar e Vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas*, ambas localizadas no 5º lugar; *Cumprir normas mesmo sem concorda e Cumprir o que o chefe manda*, localizadas no 8º lugar; *Cumprir ordens porque a palavra final é do superior, Desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto e Sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos*, localizadas no 9º lugar.

Nota-se no gráfico que as frases selecionadas se situaram, quase que uniformemente, em dois quadrantes – no núcleo central, 7 frases, e 8 frases nas categorias residuais. O núcleo central assume um sentido, mais uma vez, predominantemente afetivo, incluindo um item relativo ao vínculo instrumental, com 5 evocações, assumindo o 4º lugar nesse núcleo. Já as frases que compõem as categorias residuais referem-se basicamente aos construtos Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais, exceto uma das frases que ocupou o 9º lugar, em termos de ordem de evocação, citada 4 vezes no discurso que se refere ao comprometimento – *Sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização*. As outras cinco frases, três do consentimento e duas do enrincheiramento, obtiveram baixa frequência – apenas uma citação.

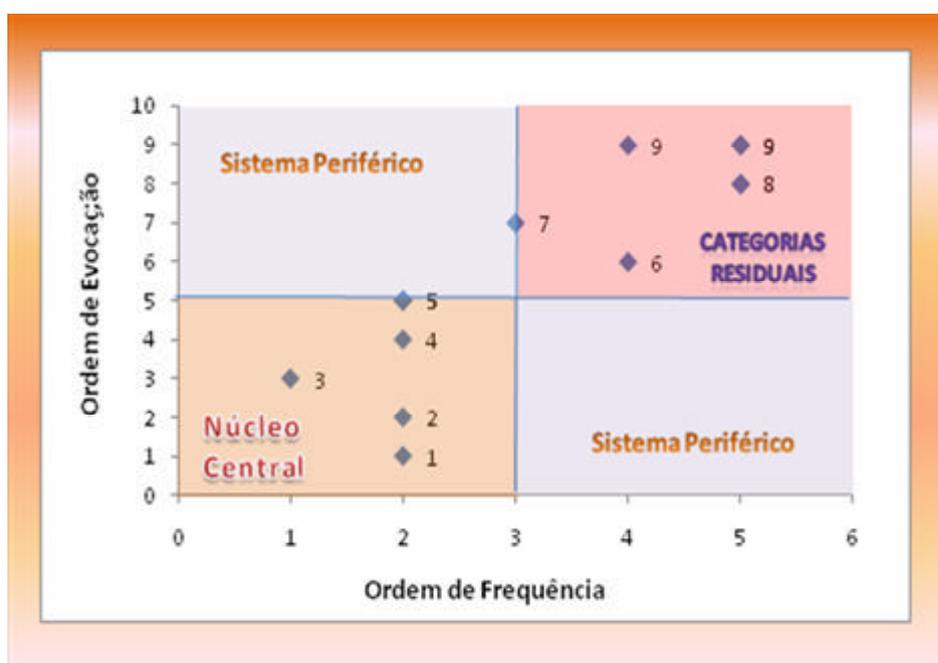


Gráfico 3 - Gráfico de dispersão dos conteúdos que caracterizam um trabalhador comprometido na ótica de gestores da organização privada.

Assim, as frases *cumprir normas mesmo sem concordar, cumprir o que o chefe manda e cumprir ordens porque a palavra final é do superior* indicam a noção de obediência às relações hierárquicas e ao chefe direto. É provável que tal diferença se deva ao fato de, na organização privada, existir a presença de um chefe direto que tem o poder de admitir ou demitir trabalhadores da sua equipe de trabalho, diferente das organizações públicas, especialmente na federal, em que o ingresso ocorre apenas pelo concurso público.

Comparando este dado com os que foram obtidos na organização municipal, percebe-se que esse tipo de relação de subordinação aos superiores hierárquicos foi identificado cinco vezes no discurso dos gestores, através da frase *o superior deve ter o poder de decisão*. Talvez isso também ocorra porque, na organização municipal, o vínculo empregatício é semelhante ao da organização privada, isto é, caracterizado pelo regime celetista, visto que nem todos os funcionários ingressaram através do concurso público. A organização municipal foi a que mais apresentou diversificação quanto ao tipo de vínculo empregatício, podendo ser encontrada a prestação de serviço por contratos temporários ou terceirização. Além disso, a citação de itens, por parte dos gestores das organizações públicas, que se referiam ao cumprimento das normas assumiu o sentido de regras e leis que regulam o funcionamento da organização pública e que caracterizam esse contexto devido ao sistema político burocrático no qual estão inseridas. Na organização privada, o sentido foi de cumprimento das normas e obediência ao patrão em função da manutenção do próprio vínculo empregatício.

Um dado a ser destacado no Gráfico 3 é a identificação da frase *Identificar-se com os valores da organização* situada nas categorias residuais. Nos Gráficos 1 e 2, referentes às organizações públicas, esse mesmo item se localiza no núcleo central, tendo ocupado os lugares 1º e 3º em termos de ordem de evocação na municipal e federal, respectivamente.

Outra frase que se situou no limite entre o sistema periférico e as categorias residuais foi referente ao construto Consentimento - *aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa* – ocupando o 7º lugar em termos de ordem de evocação.

Analisando o conteúdo das frases que foram relacionadas ao vínculo do Entrincheiramento, observou-se que se referem, de fato, a um significado de permanência na organização em função das dificuldades encontradas no contexto de trabalho - *desligar-se da organização significa ter que se adaptar a um novo contexto e sair da organização significa inutilizar muitos treinamentos recebidos*. Essas frases indicam o sentido da avaliação acerca da trajetória do indivíduo na organização, de sua análise acerca do ajustamento à posição

social e do que poderia perder caso deixasse a organização, principalmente o sentimento de perda dos treinamentos já recebidos, já que essa é uma ação pouco vista nas organizações que atuam no mesmo ramo da empresa privada investigada. Esses conteúdos indicam a noção proposta pelo Entrincheiramento Organizacional na dimensão Ajustamento à Posição Social.

Embora tenha ocorrido a adesão aos itens do entrincheiramento por parte de apenas dois gestores da organização privada, nota-se que a noção vinculada ao entrincheiramento foi diferente daquela encontrada no discurso dos gestores das duas organizações públicas. Provavelmente a adaptação dos trabalhadores da organização privada ao mercado de trabalho no qual atuam não seja tão fácil, já que a competitividade do setor de varejo e comércio tem se tornado mais intensa na cidade de Salvador, nos últimos anos, devido a entrada de novos concorrentes. Pode-se dizer que o fator mercado competitivo seja desconhecido para os gestores das organizações públicas, pois eles têm como benefício a sua estabilidade no emprego e não se sentem diretamente ameaçados pela concorrência local.

Além disso, o sentimento de perda diante dos treinamentos já recebidos pode ser evidenciado no setor privado em função do investimento que algumas organizações fazem em torno do ajustamento à posição social, porém isso não se caracteriza como uma prática tão freqüente e comum em organizações que atuam no setor de comércio e varejo, segundo os próprios entrevistados. As ações de treinamento envolvem investimentos que terminam sendo considerados de alto custo para muitas empresas. Aliado a esse fator, pode ser considerada a baixa escolaridade que é constatada na amostra de gestores da organização privada, aspecto que não caracteriza na amostra de gestores das duas organizações públicas. A baixa escolaridade pode dificultar a inserção em novas colocações no mercado de trabalho privado, o que aponta para a falta de alternativas desses sujeitos com baixa qualificação.

Analisando os dados obtidos nas três organizações, observa-se que o conceito de trabalhador comprometido expresso pelos gestores indica congruência com as concepções reveladas, no segundo segmento, por esses sujeitos ao definirem cada um dos vínculos. Comprometimento foi citado novamente a partir de afetos positivos, desejo de fazer parte da organização e identificação com os seus valores. O aspecto relacionado à aceitação e submissão às normas e às relações hierárquicas foi ressaltado com mais freqüência a partir dos itens que se referem à dimensão *Obediência Cega* do construto Consentimento. De acordo com Silva (2009), a dimensão *Obediência Cega* significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento ao seu respeito, podendo até indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza.

O vínculo que os gestores participantes desta pesquisa parecem desenvolver perante a organização caracteriza-se pela natureza afetiva com algumas referências ao consentimento ou a ser obediente no contexto de trabalho e, de forma menos enfática, ao Entrincheiramento Organizacional. A noção instrumental foi associada através da frase *gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho*.

A análise feita indica, ainda, que o conceito de comprometimento assumiu um sentido diferente do estar entrincheirado e do consentir na organização. Estar comprometido pressupõe identificação com a organização, desenvolvimento de afetos positivos e uma relação de troca que pressupõe a busca de oportunidades e crescimento do indivíduo nela. Demonstra ser um vínculo que o indivíduo nutre conscientemente. Na medida em que acredita nos valores e objetivos organizacionais, percebe claramente o afeto que nutre perante a organização, bem como desenvolve expectativas diante da mesma. Na literatura, algumas definições exploram esse sentido, como a de Mowday et al. (1979, p. 226), em que os autores definem o construto a partir de uma visão afetiva, sendo, então, “ Uma força relativa da identificação do indivíduo e o envolvimento com uma organização específica”, e a de O’Reilly & Chatman (1986, p. 493), que definem como “sentimento de apego psicológico do indivíduo em prol da organização e isso irá refletir no grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização”.

Já o estar entrincheirado foi citado assumindo um sentido de acomodação na organização em função das dificuldades financeiras e de mercado de trabalho. Pressupõe falta de identificação com os objetivos organizacionais e ausência de sentimentos positivos que possam sinalizar um vínculo afetivo com a mesma. Observa-se que o sentido proposto para um trabalhador entrincheirado não demonstrou, através da presente análise, indicação de uma relação de trocas em função de compromissos a partir de uma escolha do indivíduo, de seus objetivos próprios. O entrincheirado parece desenvolver seu vínculo em função de necessidades de sobrevivência e devido às restrições do mercado de trabalho, incluindo, ainda, as perdas materiais que podem acontecer em decorrência do tempo já investido na organização, sendo mais difícil encontrar as mesmas condições em outro lugar. A essência do vínculo desenvolvido pelo indivíduo, no caso do entrincheiramento, é o fato de ter a organização como uma trincheira que o mantém preso por não conseguir visualizar uma outra alternativa que mantenha a sua sobrevivência. Como afirma Rodrigues (2009, p.76) “não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas de uma continuidade no curso de ação por entender que é preciso”.

O consentir ou ser obediente na organização indicou uma relação de submissão, subserviência, marcada pelo comportamento acomodado, passivo e, de fato, obediente. Os achados desta pesquisa indicaram congruência com a definição proposta por Silva (2009, p.80) a respeito do construto - o “Consentimento representa um vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização cujo cerne é a percepção em atender à demanda do superior hierárquico.” O discurso dos gestores, em geral, indicou também a falta de gosto ou de afetos positivos perante a organização em que trabalha, além de sinalizar que o indivíduo obediente demonstra ter dificuldades de inserção em outra organização devido à acomodação já desenvolvida diante do contexto organizacional.

Assim, foi possível identificar as diferenças em termos de concepções e conceitos entre os três construtos. A forma como foram explorados enfatizou as idéias essenciais que os definem, mas não revelou, em detalhes, as dimensões de cada construto.

5.2 ESTUDO 2 – EXPLICAÇÕES DOS GESTORES SOBRE O DESENVOLVIMENTO E AS CONSEQÜÊNCIAS DOS VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAIS

A busca pela compreensão do significado dos três vínculos para os gestores, em que os mesmos se aproximam e se diferenciam, levou, em um segundo momento, a se levantar que fatores antecedentes explicariam o desenvolvimento dos mesmos e quais as conseqüências para os indivíduos e para as organizações. Ao se levantar antecedentes e conseqüentes de cada vínculo, procura-se adicionar elementos que possam diferenciá-los, estabelecendo mais claramente os limites conceituais entre os mesmos.

Algumas questões abertas guiaram a coleta dos dados nesta etapa da pesquisa: *Que fatores pessoais influenciam na formação destes vínculos?; Que fatores organizacionais influenciam nestes vínculos? E, ainda, O que a empresa faz para gerar estes vínculos?.* Outras perguntas abordavam as conseqüências para o próprio indivíduo e à empresa, o nível de interferência das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e a forma como a empresa reage diante de cada vínculo desenvolvido pelo indivíduo: *Quais as conseqüências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?; Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador? E, por fim, Como a empresa pode lidar com estes trabalhadores?*

5.2.1 Explicando o Desenvolvimento dos Vínculos

Os conteúdos adquiridos com as questões acerca dos fatores pessoais foram agrupados nas seguintes categorias: formação familiar, congruência entre valores sociais e individuais, gosto pelo que faz, busca de crescimento especialmente por esforço próprio, gosto por arriscar e enfrentar mudanças, identificação com a organização e seus valores, valorização do bem-estar pessoal. Na fala dos gestores, foi identificado que alguns conteúdos se referiram à formação dos vínculos, mas dizem respeito a características pessoais indicando aspectos do próprio indivíduo como sendo influenciadores no processo, como: ser inteligente, sonhador, auto-confiante, ser otimista, ambicioso, ser dedicado, auto-estima. As tabelas 8, 9 e 10 mostram os fatores – pessoais e organizacionais – que foram relatados pelos participantes quanto a cada tipo de vínculo – comprometimento, entrenchamento e consentimento. Os números em parênteses indicam a frequência em que o fator foi identificado nos discursos dos sujeitos.

Tabela 8 - Fatores que influenciam no desenvolvimento do Comprometimento Organizacional

	CATEGORIAS E CONTEÚDOS REFERENTES AOS FATORES PESSOAIS	CATEGORIAS E CONTEÚDOS REFERENTES AOS FATORES ORGANIZACIONAIS
ORG. FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Formação familiar baseado em princípios éticos (5); - Características pessoais (5): lealdade(1), sinceridade(2), auto-confiança(1) e flexibilidade(1); - Boa formação acadêmica (2); - Enfrentamento de risco e mudanças (2); - Identificação com a organização, com seus valores (2); - Valorização do bem-estar pessoal (1); - Identificação dos valores pessoais com os sociais e culturais (1); - Motivação (1); - Gostar do que faz (1); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: Oferecer benefícios e recursos (3); Treinamentos (2); Estimular a participação do empregado (1); - Características organizacionais: modelo de gestão participativo (2); ter um bom ambiente de trabalho (1)
ORG. MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> - Formação familiar baseado em princípios éticos (4); - Características pessoais (4): otimismo(1), ambição(1), respeitar ao outro (1) e boa auto-estima(1); - Enfrentamento de risco e mudanças (2) : Busca de crescimento por esforço próprio; - Congruência entre os valores individuais e organizacionais (1); - Gostar do que faz (1); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: Dar incentivos e oportunidades de crescimento (5); Fazer elogios (1); Política de valorização do empregado (1); Oferecer benefícios e recursos (1) - Características organizacionais: Organização estruturada a nível administrativo (5); exercer liderança participativa (1); ter gestores comprometidos (1).
ORG. PRIVADA	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais(4): inteligência (1), sonhador (1), ser dedicado (1), ter objetivos individuais (1); - Enfrentamento de risco e mudança: busca de crescimento por esforço próprio (3); - Motivação (2); - Formação familiar baseado em princípios éticos (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações gerenciais e organizacionais: treinamento (3), palestra (1), elogio constante (1), programas de incentivos (1), benefícios (1), viagens, campanhas (1); Dar autonomia e liberdade para exercer a função(1).

Os relatos dos gestores das três organizações estudadas apontaram semelhanças quanto aos fatores pessoais que influenciam no desenvolvimento do vínculo Comprometimento. A formação familiar foi o fator mais citado, sendo relacionado a uma formação ética, com princípios que diferenciam um indivíduo comprometido. A motivação também foi considerada um fator importante para os gestores das organizações federal e privada. A boa formação acadêmica, a congruência entre os valores individuais, organizacionais, bem como aqueles que são identificados na cultura e no contexto social também foram citados como fatores relevantes na formação deste vínculo. Em relação às características pessoais, gestores da organização privada citaram a inteligência, ser sonhador e gostar de assumir riscos como conteúdos ilustrativos do vínculo do Comprometimento. Já os que atuam na organização federal evocaram a sinceridade, lealdade e a oportunidade de exposição das idéias como características desse construto.

A tabela 9, a seguir, mostra as informações obtidas em relação ao Entrincheiramento Organizacional.

Tabela 9 - Fatores que influenciam no desenvolvimento do vínculo Entrincheiramento Organizacional

	CATEGORIAS E CONTEÚDOS REFERENTES AOS FATORES PESSOAIS	CATEGORIAS E CONTEÚDOS REFERENTES AOS FATORES ORGANIZACIONAIS
ORG. FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (7): medo de arriscar e de enfrentar desafios(3); gostar de acomodação e de se manter no conforto(3); gostar de estabilidade (1) ; - Formação familiar voltada para os bens materiais (3); - Baixa qualificação profissional e acadêmica (2); - A idade: ser muito jovem ou muito mais velho (2); - Pessoa com problemas financeiros (1); - Pessoa com muito tempo de empresa (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: oferta de benefícios(2), estabilidade oferecida pela organização (2), desenvolvimento de ações que favorecem a permanência do trabalhador (1); - Características organizacionais: modelo de gestão com idéias mais tradicionais (3); - Contexto organizacional: rede de relacionamentos já adquirida na organização (1), a equipe de trabalho(1)
ORG. MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> -Características pessoais (10): acomodação(5); insegurança e medo(2); medo de errar e de enfrentar desafios (2); preguiça e lentidão(1); - Formação familiar com muitas facilidades ou com problemas (5); - Pessoa com problemas financeiros e com muitos dependentes (4); - Insatisfação e falta de gosto em trabalhar na organização (2); -Histórico profissional : influência do primeiro emprego e experiências de trabalho (1); -Valores sociais voltados para ganhos materiais (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: oferta de benefícios, gestão que não valoriza seu funcionário, ações que promovem a baixa auto-estima (2), ações que promovem acomodação (2) e estabilidade (1), ações que geram assédio moral ou punição excessiva (2), organização que não exige resultados (1); - Características organizacionais: empresa em crise (1), organização pública (2), modelo de gestão e estilo de liderança sem participação do empregado (3)
ORG. PRIVADA	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (3): medo de enfrentar desafios (1), falta de opinião própria(1), acomodação (1); - A idade como um fator que desfavorece tanto o jovem como o mais velho (2); - Pessoa com muito tempo de empresa (1); - Pessoa sem ter apoio familiar (1); - Pessoas necessitada (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: oferece plano de pagamento precário (1), gerente que exerce muita cobrança e exigências (1), mantém os funcionários desempenhando a mesma função por muito tempo na organização (1); - Características organizacionais: gestão autocrática (1)

Quanto ao vínculo do tipo Consentimento Organizacional, a formação familiar foi um fator que se destacou mais uma vez. Sendo que, aqui, assumiu um sentido de uma educação que levou o indivíduo a ser passivo, sem questionar, pois prevaleceu a rigidez e o rigor. A baixa escolaridade foi um fator identificado enquanto influenciador para os dois construtos – Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais.

As informações referentes ao Consentimento podem ser identificadas na Tabela 10, a seguir.

Tabela 10 - Fatores que influenciam no desenvolvimento do vínculo Consentimento Organizacional

	CATEGORIAS E CONTEUDOS REFERENTES AOS FATORES PESSOAIS	CATEGORIAS E CONTEUDOS REFERENTES AOS FATORES ORGANIZACIONAIS
ORG. FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (10): tem medo de se expor (2); pessoa limitada (2); pessoa sem ambição (1); medo (1), tímida e que aceita tudo (1), subserviente (1), falta autoconfiança (1), procura se manter na zona de conforto(1); - Formação familiar autoritária (3); - Trabalhador com baixa escolaridade (2); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: falta treinamento e estímulo a participação do funcionário (1), organização que não cria mecanismo para o trabalhador se desenvolver (1), Organização que estimula o estado de desânimo (1); - Contexto organizacional: ambiente de trabalho não é bom (1); não há contribuição dos trabalhadores, as pessoas simplesmente acatam (1); - Características organizacionais: gestão que centraliza excessivamente o processo de decisão nos cargos de chefia formal (2); organização autocrática (2), organização muito voltada para as normas (1).
ORG. MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (6): pessoa insegura(3); submissão (1); falta análise crítica acerca do papel desempenhado (1); falta vontade de conquistar (1); - Formação familiar autoritária (3): predomina o rigor na família(2); pessoa treinada e educada para ser obediente (1) - Pessoa preocupada com a manutenção da família (1); - Pessoa que sofre pressão dos colegas (1); - Influência de experiências pessoais e de trabalho (2): decisões erradas do passado (1), experiências de trabalho em organizações autocráticas (1); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: política de RH que permite que o trabalhador fique acomodado (1), ações que promovem assédio moral ou punição (1); ações de coação que produz baixa auto-estima (1); - Características organizacionais: modelo de gestão voltado para o cumprimento de normas (2); liderança autocrática voltada para as relações de poder (1); organização autocrática (1).
ORG. PRIVADA	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (8): pessoa que aceita qualquer coisa (2); não tem opinião própria (2); irresponsável e descompromissado (1); pessoa tímida e obediente (1); não busca melhorias (1); pessoa que só absorve o que é dado (1); - Influências da convivência familiar (1); - Pessoa sem perspectiva (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais : gestor que critica o trabalhador (1) e chefia autoritária (1); <p>Obs.: Três dos cinco gestores entrevistados não atribuíram influência de fatores organizacionais ao desenvolvimento deste tipo de vínculo – consentimento.</p>

Quanto aos fatores organizacionais, destacaram-se nas três organizações as seguintes categorias: ações organizacionais (e gerenciais), características organizacionais e contexto organizacional. As ações organizacionais reuniram dados relacionados a oferta de benefícios e recursos, treinamentos, estímulos à participação do empregado, oferta de incentivos e oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade para exercer a função e elogios constantes. As características organizacionais referiram-se ao modelo de gestão, política de valorização do empregado, liderança e aspectos da gestão administrativa.

Estes dados acerca dos fatores organizacionais podem ser observados na literatura quando se aponta as ações de gerenciamento de Recursos Humanos como sendo influenciadoras do vínculo comprometimento. Barros (2007) afirma que o foco das ações gerenciais voltadas ao estímulo do comprometimento ganhou ímpeto a partir da década de 90, devido ao estabelecimento das novas relações de trabalho, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competência. O interesse na permanência do empregado, busca de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em benefício da organização também são aspectos que estimulam o desenvolvimento do comprometimento nas organizações de trabalho.

O desenvolvimento do Comprometimento, na ótica dos gestores investigados, ocorre em decorrência de fatores que estão muito relacionados ao nível pessoal. Na literatura, Wiener (1982) identificou a influência das experiências primárias, como a formação familiar, socialização cultural, e as experiências secundárias, como a socialização organizacional enquanto fatores importantes para o desenvolvimento da dimensão normativa do Comprometimento. Inserida nessa dimensão do construto está a noção de que os indivíduos se comprometem por que acreditam que é certo e moral fazer (MEYER e ALLEN, 1997), assim estas experiências primárias e secundárias se tornam importantes para esta noção de obrigação moral. Para a amostra de sujeitos investigada observou-se que a formação do vínculo Comprometimento demonstra ser coerente com o que foi revelado no Estudo 1 quanto ao conceito deste construto, isto é, os fatores antecedentes indicaram aspectos afetivos e normativos. Da mesma forma, foi evidenciada a predominância de um vínculo afetivo e normativo, principalmente por aqueles que atuam no contexto público das duas organizações investigadas.

No que se refere ao desenvolvimento do vínculo do Entrincheiramento Organizacional, observou-se que outros sentidos foram atribuídos aos fatores relacionados à influência dos aspectos pessoais na formação deste vínculo. A formação familiar recebida ao longo da vida, por exemplo, assumiu um sentido que é diferente daquele que foi revelado quando os participantes se referiram ao Comprometimento. Neste momento, foram incluídos aspectos negativos na formação familiar, como facilidades em excesso que levaram o indivíduo a se acostumar a receber coisas sem muito esforço ou uma história de vida com problemas relacionados à falta de apoio e a existência de dificuldades financeiras.

Predominaram no discurso dos gestores das três organizações: a acomodação, o medo de se arriscar e de enfrentar desafios, problemas financeiros que caracterizam uma

pessoa endividada ou com uma estrutura de vida a desejar no que se refere ao atendimento das necessidades familiares, pessoa com muitos dependentes para assumir, e ainda, pessoas necessitadas.

Estes conteúdos podem ser identificados nas falas a seguir:

(...) Esse aqui é a questão da insegurança, depende da história de vida. É casado e tem um monte de filhos, um monte de dívidas e acaba baixando a cabeça, acaba se tornando inseguro, depende de como você conduziu sua vida e sua história (...).(Informação verbal)

(...) Quando você tem um monte de dependentes, devida à situação do país, você pode vir a ser desse gênero, acabar se acomodando pra manter isso garantido (...).(Informação verbal)

Como características pessoais identificaram-se o medo, a insegurança, a preguiça e lentidão, a falta de opinião própria e a falta de paciência, como características de pessoas mais velhas, daqueles que estão ligados à organização por este tipo de vínculo. Ainda se referindo a aspectos pessoais, a idade foi citada como algo que influencia na formação deste vínculo, tanto para aquele que é mais velho quanto para aquele que é mais jovem. Além desses fatores, identificou-se a baixa qualificação, formação social e acadêmica que prioriza determinados aspectos materiais, gosto pela estabilidade e por se manter na zona de conforto, experiências anteriores como primeiro emprego e vínculos de trabalho, como também o tempo em que se encontra na organização:

(...) Esse aqui é um trabalhador que tem formação acadêmica insuficiente, alguém que sabe que dificilmente conseguirá fora, pela sua baixa qualificação, o que ele conseguiu dentro da empresa, muitas vezes é gente que veio de baixo.... conseguiu alguma coisinha , mas não confia no seu taco(...).(Informação verbal)

Dentre estes fatores, chama a atenção aquele que se refere à falta de gosto e à insatisfação em trabalhar na organização: “(...) o acomodado pensa no benefício próprio, tem medo de enfrentar o mercado, é infeliz, é uma pessoa danosa, está insatisfeito na organização e pode destruir um projeto (...)”.

Os fatores organizacionais embora tivessem relação com aqueles que foram citados para o comprometimento, também ganharam outro sentido. Por exemplo, o modelo de gestão foi citado para os dois tipos de vínculos, porém para o Entrincheiramento Organizacional este fator se caracteriza pelo modelo autocrático, lideranças com estilos mais antigos e com perfil de cobrança, onde se evidencia a falta de valorização do empregado e práticas que levam a baixa auto-estima chegando a assédio moral e punições excessivas.

Para os entrevistados, no geral, a organização oferece benefícios, estabilidade e condições favoráveis que facilitam a permanência do trabalhador, mas que levam à acomodação e a uma cooperação passiva. A rede de relacionamentos já adquirida na organização e a equipe de trabalho também foram aspectos citados como sendo importantes na formação do vínculo de Entrincheiramento Organizacional.

Um conteúdo que chamou a atenção foi a consideração de uma organização em crise e que não exige resultados como sendo fatores que estimulam a formação deste vínculo. Além disso, foi identificado em dois discursos dos sujeitos da organização municipal que este vínculo é característico de trabalhadores das organizações públicas.

As características pessoais que predominaram para a formação do vínculo Consentimento Organizacional foram o medo, a subserviência, falta de autoconfiança, timidez, submissão, insegurança, pessoa limitada, irresponsável, descompromissado e sem ambição. É uma pessoa que aceita qualquer coisa, não busca conquistar nada e não analisa criticamente o seu papel desempenhado. O medo, assim como no Entrincheiramento Organizacional, esteve atrelado ao receio de errar e de enfrentar desafios. A história familiar com situações que promoveram a subserviência e o comportamento obediente foi um fator bastante enfatizado no discurso dos gestores das três organizações.

A influência de situações ocorridas na vida pessoal como decisões erradas ocorridas no passado, experiências de trabalho em organizações autocráticas também demonstraram favorecer este tipo de vínculo, segundo alguns dos sujeitos da organização municipal. Para os gestores desta organização, também, foram citados os conteúdos que indicaram a preocupação com a manutenção da família e as pressões exercidas pelos colegas.

Dentre os fatores organizacionais citados, o modelo de gestão se destacou corroborando com a identificação desta categoria para dois construtos – Consentimento e Entrincheiramento -, sendo que para o Consentimento o sentido foi de uma gestão autocrática e centralizadora, voltada para o cumprimento das normas. Destaca-se, aqui, a relação de poder, as decisões tomadas por aqueles que ocupam os cargos de chefia formal, não se evidenciando contribuições dos trabalhadores que, simplesmente acatam as decisões.

Para os gestores das organizações públicas, as práticas e ações organizacionais que foram relacionadas ao desenvolvimento dos vínculos Entrincheiramento e Consentimento remetem à uma noção de punição excessiva, coação e baixa auto-estima, configurando o

assédio moral. Assim, na ótica desses gestores não é possível se encontrar um bom ambiente de trabalho em organizações que tenham práticas desta natureza.

Os participantes relataram que este tipo de vínculo – Consentimento Organizacional - se caracteriza em organizações que não criam mecanismos que levem o trabalhador a se desenvolver, estimulando assim o estado de desânimo e a política de RH permite que o trabalhador fique acomodado, falta treinamento e incentivo à participação do funcionário. Já o Entrincheiramento Organizacional se caracteriza por organizações que tem como foco a oferta de benefícios, estabilidade e pouca cobrança de resultados.

Os fatores pessoais e organizacionais citados pelos gestores das três organizações apresentaram semelhanças enquanto categorias, porém assumiram sentidos diferentes demarcando naturezas distintas para cada vínculo. Assim, a formação familiar não recebeu o mesmo sentido para os três construtos, no caso do comprometimento identifica-se uma história de vida voltada para princípios éticos e estímulo a criatividade e enfrentamento dos desafios, já para o entrincheiramento o sentido é de uma construção de valores que estimula a acomodação, medo, insegurança e visão materialista. E, para o consentimento as experiências de vida foram reportadas, pelos entrevistados, a partir de uma perspectiva de submissão e referências autoritárias.

Esse mesmo sentido foi observado nos fatores organizacionais, onde o modelo de gestão embora tenha sido citado por todos, foi relacionado a diferentes sentidos: participativo, proporcionador de uma cooperação passiva e, ainda, autocrático referindo-se respectivamente ao Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais. Além disso, as ações e políticas de RH se diferenciam quanto aos seus objetivos e a frequência em que são aplicadas nas organizações. No caso do Comprometimento são ações que estimulam à participação e o crescimento dos empregados, no caso do Consentimento a organização exerce coação e produz baixa auto-estima, estimula o desânimo e não oferece treinamento. No Entrincheiramento, a organização desenvolve ações que proporcionam condições favoráveis a permanência do trabalhador, pois o foco está na oferta de benefícios. Meyer et al. (1998) destaca que algumas práticas de gestão, como oportunidades de treinamentos, encorajamento para participar das decisões, lideranças participativas contribuem positivamente para o desenvolvimento do Comprometimento Afetivo.

Em geral, observa-se na literatura a associação dos fatores antecedentes referindo-se a características demográficas como sexo, idade, escolaridade, estado civil etc., mas poucos fatores de personalidade ou relativos à história de vida dos sujeitos são citados como forma de

explicação para a formação dos vínculos. Isso é mais notório quanto ao Comprometimento, devido ao acúmulo de pesquisas que já foram desenvolvidas sobre esse tema.

5.2.2 Conseqüências dos Três Tipos de Vínculos

Para se explorar as conseqüências percebidas pelos gestores dos três tipos de vínculos, para trabalhadores e organizações, foram colocadas as seguintes perguntas:

Quais as conseqüências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?;

O que pode gerar estes vínculos tanto para o indivíduo como para a organização?

Neste momento foram identificados conteúdos que diferenciaram os efeitos para os construtos aqui estudados. Os efeitos identificados para o entrincheiramento e consentimento estiveram mais próximos entre si do que aqueles que foram citados para o comprometimento. Observa-se que os efeitos provocados tanto pelo entrincheiramento quanto o consentimento são de natureza negativa. Já os que se estavam relacionados ao comprometimento receberam um sentido positivo, indicando bem-estar e desenvolvimento tanto para o indivíduo quanto para a organização.

A Tabela 11 sintetiza as informações a respeito das conseqüências de cada um dos vínculos estudados, para o indivíduo e a organização.

Tabela 11 - Conseqüências individuais e organizacionais identificadas nos discursos para os vínculos Entrincheiramento, Comprometimento e Consentimento Organizacionais

CONSTRUTOS	INDIVÍDUO	ORGANIZAÇÃO
ENTRINCHEIRAMENTO	Insatisfação, Danos à Saúde Física e Mental, Estagnação, Baixo Rendimento, Alto nível de stress, Desmotivação	Não estimula a inovação e mudança, Há perda da produtividade, estagnação, vida vegetativa
COMPROMETIMENTO	Pessoa feliz, motivada, com bons resultados, obsessão pelo trabalho	Produtividade e crescimento dos empregados, Ambiente agradável, organização produtiva
CONSENTIMENTO	Danos à saúde mental, Gera neurose, Preocupação excessiva, Indica medo de falar o que pensa, Sentimento de inferioridade, Obediência, Perda de oportunidades de crescimento, Desmotivação	Cumprimento de ordens, Baixo rendimento, não ajuda no crescimento da empresa

Como facilmente se percebe nas informações contidas na Tabela 11, foram identificados conteúdos que diferenciaram fortemente os efeitos dos construtos aqui estudados. Os efeitos identificados para o Entrincheiramento e Consentimento estiveram mais próximos entre si do que aqueles que foram citados para o Comprometimento. Observa-se que os efeitos provocados tanto pelo Entrincheiramento quanto o Consentimento são claramente de natureza negativa. Já os relacionados ao Comprometimento possuem um sentido positivo, indicando bem-estar e desenvolvimento tanto para o indivíduo quanto para a organização.

O entrincheiramento foi visto como um tipo de vínculo que gera como resultado pouca contribuição, não dá resultados e, além disso, de poder gerar inveja, desejo de tomar o lugar do outro e “boicote”, bem como contaminação entre os colegas, descompromisso.

Esses dados reforçam o entendimento de que Entrincheiramento possui um sentido oposto ao Comprometimento, indica que são construtos que se distanciam quanto aos seus respectivos conceitos. A noção de um vínculo instrumental revela o sentido de troca por necessidade, que no caso do Entrincheiramento ganha mais ênfase na medida em que as condições de trabalho são agravadas pela realidade econômica do país ao qual o trabalhador faz parte. Klein, Molloy e Cooper (2009) discutem que o tratamento dado ao construto Comprometimento através das trocas e investimentos refere-se a elementos necessários ao próprio desenvolvimento do vínculo, o que não explica este vínculo em si mesmo. Os autores acrescentam que a noção de continuação no curso de ação em função das trocas materiais é mais pertinente enquanto um efeito ou conseqüente desse construto do que como algo que pertence ao próprio conceito.

Para a dimensão individual este vínculo leva à estagnação, a problemas de saúde, alto nível de insatisfação e acomodação, como indicam as seguintes falas dos entrevistados:

(...) Sente-se insatisfeito, frustrado (...);(Informação verbal)

(...) Influencia negativamente na saúde física e mental (...);(Informação verbal)

(...) Esse aqui vai acabar doente, a empresa não vai sair daquele mesmo lugar (...);(Informação verbal)

(...) A estabilidade pode ser um fator positivo para o indivíduo, mas por outro lado pode trazer acomodação (...);(Informação verbal)

(...) Terá baixo rendimento, será demitido logo, vai despencar logo (...);(Informação verbal)

(...) Esse trabalhador não está preocupado com o seu crescimento pessoal conseqüentemente com o seu crescimento na empresa, mas sim está preocupado com os benefícios que ele pode ter como funcionário público, com a sua aposentadoria (...);(Informação verbal)

(...) Este está no caminho do fracassado (entrincheirado), perderá vendas (...).(Informação verbal)

Para a organização, o vínculo de Entrincheiramento estabelece uma relação danosa, por promover a estagnação, levando os indivíduos a alcançarem os resultados com um nível de stress muito grande:

(...) A organização vai alcançar o resultado, mas conseqüentemente num nível de stress muito elevado, porque como o indivíduo está desmotivado, tudo que acontecer pra ele vai ser uma tortura, vai ser desgaste (...);(Informação verbal)

(...) Esse grupo de pessoas estão preocupadas em passar o tempo na empresa, não se preocupa com os resultados, está preocupada com os resultados da organização até que ela garanta sua aposentadoria e que a pessoa consiga estabilidade (...);(Informação verbal)

(...) Essa é uma empresa vegetativa e não sabe por quanto tempo ela vai se manter (...);(Informação verbal)

(...) Se a organização é preenchida por pessoas assim (entrincheirados) haverá conseqüências negativas para ela (...).(Informação verbal)

Já o vínculo do Comprometimento foi avaliado como sendo bom para o indivíduo e para a organização, gerando como resultado auto-estima elevada, sentimento de superioridade e inteligência e resultados positivos para a organização. Randall (1987) destaca que moderados e altos níveis de Comprometimento promovem elevação dos sentimentos de pertencimento à organização, de segurança, eficácia, lealdade e dever perante a mesma,

criatividade, aumento da carreira individual e aumento da remuneração. Para a organização, a autora mostra como resultados positivos o aumento do tempo na empresa, segurança e estabilidade da força de trabalho, metas organizacionais mais alcançadas e aumento da satisfação no trabalho.

Os discursos revelaram que as pessoas que se caracterizam por este tipo de vínculo gostam de ir trabalhar, são pessoas felizes, podem crescer na organização:

(...) Eu caracterizaria como pessoas felizes, não se preocupam que o domingo é a véspera de segunda, como é que ele vai levantar, vai trabalhar e para a organização é conseqüentemente um ambiente agradável, resultado de trabalho sempre positivo e com pouco desgaste para todos, sem desgaste é impossível, mas com pouco desgaste para todos (...);(Informação verbal)

Por outro lado, pode gerar obsessão para o trabalho, o que pode se tornar perigoso conforme falou um dos gestores da organização federal: “(...) Tem que ter cuidado para não levar a organização para casa e pode gerar obsessão para o trabalho, acho que pode ser um vínculo perigoso (...)”. Randall (1987) também trata dos resultados maléficos do alto nível de comprometimento e aponta a resistência à mudança, stress, tensão nos relacionamentos extra-trabalho, conformidade e uso inadequado dos recursos humanos como exemplos desses efeitos.

Quanto ao consentimento, identificou-se pouca contribuição por parte do trabalhador à organização. Além disso, foi citado que haverá conseqüências negativas para a saúde mental.

Os efeitos para o indivíduo incluem estar sempre de mal com a vida, é uma pessoa infeliz, insatisfeita, que não cresce nem como pessoa:

(...) Influencia na saúde mental, esta pessoa está se auto-violentando (...);(Informação verbal)

(...) para um trabalhador que vive o tempo todo aceitando ordens sem pensar e sem refletir, o reflexo na sua vida pessoal é o pior possível (...);(Informação verbal)

(...) O submisso tende a ficar neurótico, muito preocupado com as regras, tem medo de falar o que pensa (...).(Informação verbal)

Para a organização, os efeitos incluem a noção de um grupo que nunca ajuda, só atrapalha formando, assim, um ambiente de trabalho que não é bom, não gera crescimento e só leva a manutenção das coisas como elas são, isto é, numa tendência de centralização exacerbada das decisões nos cargos de chefia formal.

(...) ele não sabe dizer não, nem o que pensa. Ele não sabe conversar com o seu superior, porque ele se acha inferior. Sente que não tem direitos e que tem que estar obedecendo o tempo todo. Para a empresa, ele fica desmotivado, não dá resultado(...);(Informação verbal)

(...) Não influenciara em nada no crescimento da organização, será o último a ser indicado para promoção(...);(Informação verbal)

(...) Para a empresa é favorável porque ele está cumprindo as ordens, mas para ele é prejudicial porque pode gerar problemas (...).(Informação verbal)

De maneira geral, os conteúdos identificados na amostra geral dos entrevistados não revelaram diferenças significativas entre gestores que atuam nos contextos público e privado, o que significa que há um forte compartilhamento das atribuições das conseqüências desses vínculos.

Os fatores pessoais, essencialmente aqueles que caracterizam os indivíduos em aspectos mais relacionados às suas personalidades e formação familiar, se destacaram no relato dos entrevistados enquanto antecedentes dos três vínculos. Os fatores organizacionais estiveram associados às características da gestão e da organização. Estes resultados corroboram com os achados de Meyer e Allen (1991,1997) de que as características pessoais interferem no desenvolvimento do Comprometimento Afetivo, bem como a estrutura organizacional e as variáveis relativas às experiências de trabalho demonstram ser antecedentes importantes desse construto. Nas pesquisas realizadas no Brasil, também se identificam variáveis pessoais e funcionais, características do trabalho e da organização como antecedentes e relações com o grupo e desempenho do indivíduo como conseqüentes mais importantes (MEDEIROS et al., 2003). Porém, poucas pesquisas, no Brasil, relatam as conseqüências negativas do alto comprometimento ou apontam os danos à saúde física e mental dos indivíduos. Medeiros et al. (2003) afirma que estudos sobre conseqüentes têm sido mais negligenciados por pesquisadores brasileiros.

5.2.3 Como Gerenciar os Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento?

A visão dos gestores sobre o gerenciamento dos vínculos, estudados neste trabalho, foi abordada através da pergunta: *Como a empresa pode lidar com estes trabalhadores?*

Buscou-se identificar, nesse momento, como os gestores demonstram lidar com os três tipos de vínculos junto à sua equipe de trabalho. Não foram identificadas, mais uma vez, diferenças significativas entre o pensamento dos gestores que atuam nas organizações do contexto público – federal e municipal – e privado aqui estudadas, de forma que os dados são apresentados globalmente.

Para tratar essas formas de administração dos vínculos, quatro categorias foram criadas: Orientação e Coaching, Apoio e suporte, Reconhecimento e Valorização, Treinamento e Qualificação, Plano de demissão. A Tabela 12 apresenta as ações apontadas pelos gestores sobre como administrar trabalhadores com diferentes vínculos.

A partir dos dados obtidos, nota-se que os vínculos Entrincheiramento e Consentimento demandam mais ações organizacionais do que o Comprometimento. Este último vínculo requer investimentos para a sua manutenção, enquanto que os outros dois construtos indicam a necessidade de implementação de planos e ações a fim de proporcionar a mudança do vínculo.

Tabela 12 - Formas de administração dos vínculos na ótica dos gestores.

VÍNCULOS	FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO
ENTRINCHEIRAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação/Coaching: dar mais liderança; - Apoio/Suporte: Proporcionar acompanhamento psicossocial, desenvolver política de atenção ao empregado, proporcionar valorização e envolvimento do empregado, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho; - Reconhecimento/Valorização: resgatar a estima do empregado,, implantar uma política voltada para a criatividade, melhorar a motivação; - Treinamento/Qualificação: desenvolver plano de desenvolvimento e treinamento, oferecer oportunidade de estudo e crescimento, trabalhar as competências técnicas, estimular a realização de algo diferente no sentido de se arriscar mais ou se expor mais; - Plano de demissão: demitir (citado em duas situações: como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador).
COMPROMETIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação/Coaching: dar mais liderança; - Reconhecimento/Valorização: parabenizar, premiar, agradecer, registrar o resultado, reconhecer o empregado, atender às necessidades destes funcionários; - Treinamento/Qualificação: fortalecer o empregado, investir nesse funcionário.
CONSENTIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação/Coaching: proporcionar mudança do modelo de gestão da empresa, dar mais liderança, colocar o trabalhador em atividades que se adapte e seja compatível com as suas características; - Apoio/Suporte: Dar estímulo para trabalhar sua mente e corpo, proporcionar segurança, realizar trabalhos interdisciplinares para resgatar os cumpridores de ordem, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho; - Reconhecimento/Valorização: proporcionar valorização e envolvimento do empregado; - Treinamento/Qualificação: trabalhar as competências técnicas, desenvolver a flexibilidade, estimular para haver exposição das idéias, estimular o pensamento crítico, implantar plano de desenvolvimento e treinamento; - Plano de demissão: demitir (citado em duas situações: como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador).

Os gestores das três organizações relataram que certamente demitiriam o entrincheirado. A demissão se configuraria como uma alternativa semelhante no caso do trabalhador obediente, ou seja, aconteceria caso não houvesse mudanças no desenvolvimento do vínculo, mesmo tendo ocorrido a implementação de ações organizacionais em prol disso.

Embora os conteúdos relatados pouco se diferenciaram quanto aos contextos públicos e privado abordados nesta investigação, observou-se que os gestores das organizações públicas apresentaram conteúdos mais diversificados quanto às diferentes formas de gerenciamento dos vínculos. As ações que foram citadas incluíam a pesquisa de clima organizacional, treinamentos, desenvolvimento de habilidades e competências, acompanhamento psicossocial, implantação de políticas de desenvolvimento do empregado, implantação de uma política voltada para a criatividade, realização de trabalhos interdisciplinares para resgatar os cumpridores de ordem e estimular para haver exposição das idéias e pensamento crítico.

Já os gestores da organização privada se resumiram a falar que os trabalhadores caracterizados pelos três vínculos permaneceriam na organização, sendo que tentariam recuperar o “robótico”, isto é, aquele trabalhador caracterizado como obediente, noção proposta pelo construto Consentimento Organizacional. Caso não se evidenciasse mudança no vínculo do trabalhador ocorreria a sua demissão. Quanto ao entrincheirado, este seria mais facilmente descartado por não se verificar, na ótica destes gestores, compromisso com a organização.

Os vínculos Entrincheiramento e Consentimento apontaram a necessidade de uma gestão mais próxima ou personalizada com o objetivo de melhorar os resultados do trabalhador. Um ponto de análise entre o Comprometimento e Entrincheiramento foi a identificação de que este último por ser um vínculo instrumental leva o gestor a priorizar o treinamento de habilidades, criatividade, motivação e desenvolvimento de uma política de atenção ao empregado.

Embora Moscon (2009) não tenha investigado formas de administração do vínculo Entrincheiramento, os achados da presente pesquisa corroboram com os da autora. A mesma investigou estratégias cotidianas de gestão para diferentes perfis de Comprometimento – de base afetiva e instrumental - e, também, encontrou no desligamento a alternativa considerada, pelo gestor, como uma saída, caso o empregado com o vínculo instrumental não apresentasse mudanças comportamentais no cotidiano após todos os investimentos feitos. Moscon (2009) trata o vínculo instrumental como sendo característico de um baixo

Comprometimento e argumenta que, na perspectiva de Randall (1987), um trabalhador com esse vínculo apresenta como resultados negativos a dificuldade de avanços na carreira e o aumento das possibilidades de desligamento do empregado.

Com os resultados desse último segmento da pesquisa qualitativa procurou-se reunir elementos que possam evidenciar os limites conceituais entre os três construtos. A identificação, no discurso, a respeito das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e o esclarecimento sobre a forma como a empresa reage diante de cada vínculo, desenvolvido pelo indivíduo, promove informações importantes sobre as possibilidades de gerenciamento dos mesmos.

Durante toda a análise dos dados qualitativos foi observado que os três construtos se referem a vínculos organizacionais diferentes e assumem concepções que demarcam significados próprios. Reforçando esse dado, foi identificada, nos relatos, que a formação dos vínculos está associada a aspectos que indicam valores individuais e culturais que demonstram certa especificidade, incluindo a socialização primária com aspectos familiares diferenciados, diferente formação acadêmica, qualificação profissional que aponta mais condições de crescimento ou de dependência perante a organização, experiências de trabalho construtivas ou frustrantes e situações de endividamento pessoal indicando, ainda, número de dependentes que pressiona o trabalhador a manter o vínculo empregatício. As conseqüências sinalizaram repercussões que podem gerar adoecimento físico e mental, no caso do Consentimento e Entrincheiramento. Por outro lado, crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional no caso do Comprometimento. As formas de gerenciamento dos três vínculos, nas perspectivas dos diferentes atores organizacionais, corroboraram com essas informações. Pois, os sujeitos sinalizaram que os três construtos remetem a demandas diferentes e, por isso, atenção mais cuidadosa para o Consentimento e o Entrincheiramento. Assim, as ações se diferenciam justificando necessidades distintas tanto para os trabalhadores quanto às organizações.

Portanto, todos os dados obtidos nos estudos 1 e 2 representam a tentativa de responder a questão de como os gestores conceitualizam, diferenciam, explicam e gerenciam os vínculos de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento. A análise quantitativa que será desenvolvida no estudo 3, a seguir, procura reunir novos achados a fim de se atingir os limites conceituais e empíricos entre esse construtos.

5.3 ESTUDO 3 - ESTABELECENDO OS LIMITES EMPÍRICOS ENTRE OS CONSTRUTOS DE COMPROMETIMENTO, CONSENTIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO

Este Estudo 3 busca, em uma perspectiva quantitativa, analisar os limites conceituais e empíricos entre os três construtos na amostra de trabalhadores que integram as equipes dos gestores entrevistados nos estudos 1 e 2. Para tanto, partiu-se das escalas produzidas e validadas no contexto brasileiro por Bastos et al. (2008a, b e c), Rodrigues (2009) e Silva (2009) a fim de avaliar, na presente amostra de trabalhadores, a estrutura fatorial e a confiabilidade de cada medida e, em seguida, analisar a estrutura de fatores que emergiria das três medidas conjuntamente.

O presente estudo busca evidências para responder as hipóteses 2 e 3 e analisar a existência de fatores que possam representar os construtos teoricamente. Essas hipóteses testam a articulação entre as oito dimensões dos construtos – Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento –, bem como verificam se os três tipos de vínculos podem levar à formação de diferentes padrões e perfis nas organizações estudadas.

Em um primeiro segmento, são apresentados os dados pessoais e ocupacionais que caracterizam a amostra de trabalhadores que atuam nas três organizações. No segundo segmento trabalha-se as evidências de validade das medidas dos construtos. Em seguida, o terceiro segmento explora os limites empíricos do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais. O quarto segmento identifica os padrões e perfis de vínculos desenvolvidos com a organização demonstrando como os trabalhadores articulam esses vínculos junto à sua organização empregadora. Por fim, o quinto segmento revela a percepção dos princípios e práticas *Agency-Community* entre trabalhadores com diferentes padrões de vínculos.

5.3.1 Perfil da Amostra

Participaram desta pesquisa quantitativa 268 sujeitos trabalhadores das três organizações, sendo caracterizados por diferentes cargos, setores organizacionais e níveis de escolaridade. Os dados que caracterizam essa amostra podem ser identificados nas tabelas 13 e 14, apresentadas a seguir.

Tabela 13 – Características pessoais dos trabalhadores participantes da pesquisa quantitativa

VARIÁVEIS	TOTAL (n= 268)	ORG FEDERAL (n = 161)	ORG MUNICIPAL (n= 41)	ORG PARTICULAR (n=66)
Sexo (%)				
Masculino	56,3	54,4	56,1	62,1
Feminino	43,3	45,6	43,9	37,9
Estado Civil (%)				
Solteiro	42,5	34,6	56,1	53,0
Casado	40,6	52,2	24,4	22,7
Separado/Divorciado	7,5	8,8	7,3	4,5
Outro (viúvo, consensual)	9,4	4,4	12,2	19,7
Escolaridade (%)				
Segundo Grau Incompleto	2,6	1,2	0,0	7,6
Segundo Grau Completo	33,3	20,0	4,9	83,3
Superior Completo	24,7	33,1	31,7	0,0
Superior Incompleto	13,9	13,8	22,0	9,1
Pós-Graduação	25,5	31,9	41,5	0,0
Número de Dependentes (%)				
0	50,7	45,3	53,7	62,1
1	21,3	17,4	36,6	21,2
2	17,9	23,0	7,3	12,1
3	6,7	9,3	2,4	3,0
4	2,6	3,7	0	1,5
5	.7	1,2	0	0

Analisando o perfil da amostra total e por organização, identifica-se maior número de sujeitos do sexo masculino do que feminino, sendo a maior diferença observada na organização privada, (62,1% e 37,9%, respectivamente). Predominou, na amostra geral, o estado civil solteiro (42,5%), seguido dos casados (40,6%). Nas organizações municipal e particular, predominaram os solteiro (56,1% e 53%, respectivamente), seguidos dos casados (24,4% e 22,7%, respectivamente). Já na organização federal, a amostra indicou maior número de casados (52,2%) e, em seguida, de solteiros (34,6%).

Quanto à escolaridade, nota-se que, na amostra total, predominou o nível de segundo grau completo (33,3%). Analisando este dado por organização identificam-se diferenças importantes quanto a essa variável. Predomina, na organização federal, o nível superior completo (33,1%), seguido da pós-graduação (31,9%). Já na organização municipal, o nível da pós-graduação (41,5%) é o mais freqüente, seguido do superior completo (31,7%). A organização privada apresenta o nível de segundo grau completo e, além disso, foi a organização que apresentou o maior percentual de pessoas com segundo grau incompleto (7,6%). Não há na organização privada investigada trabalhadores com o nível superior completo e nem com pós-graduação, o que a diferencia fortemente das outras duas. O fato da organização privada observada atuar no setor de comércio e varejo pode explicar tal

diferença, já que para ingressar nas outras organizações é necessário preparo do candidato para prestar concurso público.

Predominaram, na amostra total, trabalhadores que tinham apenas um dependente (50,7%), seguidos daqueles com dois dependentes (21,3%). Na organização federal, identificou-se maior número de trabalhadores com 2, 3 e 4 dependentes (23%, 9,3% e 3,7%, respectivamente).

A média de idade dos trabalhadores que atuam na organização pública federal é de 39,23 anos; daqueles que trabalham na organização privada é de 29,23 anos e, dos empregados da organização municipal participante desta pesquisa é de 34,5 anos de idade. Nota-se que os indivíduos mais velhos se encontram na organização pública federal e que os mais jovens estão no âmbito privado.

Tabela 14 - Dados Percentuais de idade por tipo de empresa

Idade (%)	Federal	Privada	Municipal
de 16 a 17 anos	0	4,5	0
de 21 a 30 anos	30,2	60,6	42,5
de 31 a 40 anos	23,3	21,1	27,5
de 41 a 50 anos	26,4	13,6	22,5
Acima de 51 anos	20,1	0	7,5
Idade Média (anos)	39,23	29,23	34,50
Desvio-padrão	10,925	7,887	10,954

Como mostram os dados da Tabela 14, a organização privada é a única das três aqui estudadas que tem, no seu quadro de funcionários, trabalhadores com a idade de 16 e 17 anos (4,5%). Por outro lado, a organização federal é das três a que concentra maior percentual (20,1%) de pessoas acima de 51 anos, incluindo aqui trabalhadores com até 67 anos de idade. Na organização municipal, não se encontram trabalhadores menores de 21 anos de idade e a idade mais alta é de 56 anos. Nesta organização, identificaram-se 7,5% de trabalhadores na faixa etária acima de 51 anos de idade.

Os dados referentes a carga horária, nível de renda e tipo de vínculo empregatício também se diferenciaram entre as três organizações. Essas informações encontram-se na tabela 15.

Tabela 15 - Dados Percentuais de Características Ocupacionais dos Trabalhadores na Amostra Total e Por Tipo de Empresa.

VARIÁVEIS	TOTAL (n= 268)	ORG FEDERAL (n = 161)	ORG MUNICIPAL (n= 41)	ORG PRIVADA (n=66)
Carga Horária (%)				
20- 36	6	4,3	17,5	3,1
40-48	93,6	95,6	80,0	96,9
60	0,4	0	2,5	0
Nível de Renda (%)				
de R\$150,00 até 1.150,00	19,0	3,1	7,3	65,2
de R\$1.151,00 até 2.150,00	54,5	63,4	53,7	33,3
de R\$2.151,00 até 3.150,00	13,8	18,6	14,6	1,5
de R\$3.151,00 até 4.150,00	7,5	8,7	14,6	0
de R\$4.151,00 até 6.000,00	5,2	6,2	9,8	0
Tipo de Vínculo Empregatício (%)				
Concurso Público	67,5	99,4	51,2	0,0
CTPS	25,4	0,0	4,9	100
Empresa Terceirizada	6	0,0	39,0	0,0
Contrato Temporário e outros	1,1	0,6	4,8	0,0

Quanto à jornada de trabalho, 93,6% dos trabalhadores das três organizações trabalham de 40 a 48 horas semanais. Nas organizações federal e privada observa-se que, praticamente, todos os trabalhadores se enquadram nessa carga horária. A análise do nível de renda da amostra de trabalhadores indicou que os que têm menor rendimento mensal são aqueles que trabalham na organização privada, onde 65,2% recebem de R\$ 150,00 até R\$1.150,00. A maior parte dos trabalhadores das organizações federal e municipal recebem de R\$1.150,00 a R\$2.150,00 (63,4% e 53,7%, respectivamente). Apenas 5,2% da amostra total têm rendimento entre R\$4.151,00 e 6.000,00.

Quanto ao tipo de vínculo empregatício, observa-se que, embora a organização municipal que apresenta maior diversificação no tipo de contratação há o predomínio do ingresso por concurso público (51,2%), seguido da terceirização (39%). Nas organizações federal e privada, a entrada de trabalhadores ocorre essencialmente pelo concurso público (99,4%) e pelo contrato celetista (100%), respectivamente.

5.3.2 Evidências de Validade das Medidas dos Construtos

As propostas de medidas para os dois construtos – Consentimento e Enrincheiramento – e a validação do Comprometimento para o contexto brasileiro ocorreram anteriormente a este trabalho. Em uma amostra mais ampla de 724 sujeitos, Bastos et al.

(2008), Silva (2009) e Rodrigues (2009) realizaram estudos que revelaram confiabilidade e adequação para os construtos consentimento e entrincheiramento como bidimensional e tridimensional, respectivamente. No presente trabalho, busca-se replicar a estrutura fatorial referente aos três construtos e avaliar os níveis de confiabilidade, em uma nova amostra de trabalhadores. Assim, esta pesquisa constitui-se base para o exame das relações entre os construtos e possibilita a verificação de possíveis sobreposições entre as dimensões que os integram.

Para a analisar a confiabilidade e a consistência interna dos itens que compõem as escalas de Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacionais, foram empregados os testes de esfericidade de *Bartlett* e o KMO, que testa a hipótese de que os dados formam uma matriz identidade e mede a convergência e a confiabilidade destes. Hair et al. (2005), ressaltam que, para o índice de KMO os valores acima de 0,70 são desejáveis e valores abaixo de 0,5 são inaceitáveis sendo os valores de 0,81 a 1,00 considerados como excelentes. Assim, a utilização dos testes esfericidade de *Bartlett* e o KMO promove a verificação da aplicabilidade da análise fatorial.

Segundo Malhotra (1996), uma escala pode ser considerada confiável quando sua aplicação, em sucessivas medições, resulta em dados consistentes. Neste estudo, como medida principal para a mensuração da confiabilidade das escalas propostas, foi adotado o coeficiente *Alpha de Cronbach*, considerado por autores como Malhotra (1996) e Hair et al. (2005), um indicador consistente para a análise da confiabilidade de uma escala. Para esses autores, apesar de não existir um padrão absoluto, os valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70 correspondem a uma fidedignidade aceitável e, por outro lado, valores inferiores a 0,70 podem ser aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória.

5.3.2.1 A escala de Comprometimento Organizacional

O teste de esfericidade de *Bartlett* aplicado à escala de Comprometimento Organizacional foi significativo ($p < .01$), com o qui-quadrado de 4805,662. Isto significa que, na matriz de correlação entre os itens, há correlações significativas. O teste de adequação da amostra, KMO, resultou em um valor de 0,911. Esses dados indicam que a presente medida apresentou consistência excelente e de alta adequação e podem ser observados no Quadro 5 abaixo.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,911
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4805,662
	DF	253
	Sig.	,000

Quadro 5. Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para a medida de Comprometimento Organizacional

Para a extração dos fatores, foram utilizados o critério da raiz latente, ou autovalores, o critério do teste *scree* e o critério *a priori*. (HAIR et al., 2005). Os autores apresentam uma série de critérios para seleção do número de fatores que devem ser extraídos ou considerados numa análise fatorial. O critério mais comum para essa decisão é a observação do *eigenvalue*. Considerando-se que cada variável contribui com o valor de um para a explicação de um determinado fator, é usual se aceitar somente aqueles fatores que possuem um *eigenvalue* maior que um. Assim, o critério adotado neste trabalho seguiu essas recomendações da literatura.

Hair et al. (2005) também apontam a porcentagem da variância total explicada pelos fatores como um critério importante a ser adotado na análise dos fatores e destacam que o objetivo é garantir a significância prática para os fatores determinados, permitindo explicar pelo menos um montante especificado da variância. No campo das Ciências Sociais, não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total como satisfatória. Isso ocorre em função da falta de precisão nas informações. A Tabela 16 apresenta os autovalores, a variância explicada e a variância acumulada por fator.

Tabela 16 – Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Comprometimento Organizacional

Fatores	Auto-valores Iniciais		
	Total	% Variância	% Acumulado
1	10,078	43,818	43,818
2	3,229	14,040	57,858
3	2,282	9,922	67,781
4	,914	3,974	71,755

Os resultados obtidos com os auto-valores iniciais indicaram a existência de três fatores com *eigenvalues* acima de 1, mantendo a tridimensionalidade do construto, como

definido teoricamente. A análise do conteúdo dos itens também corroboram com essa definição.

O teste *scree*, apresentado no Gráfico 4 confirma que os três fatores são responsáveis por maior parte da variância. A partir desses fatores os componentes já apresentam autovalores que se aproximam da linha horizontal.

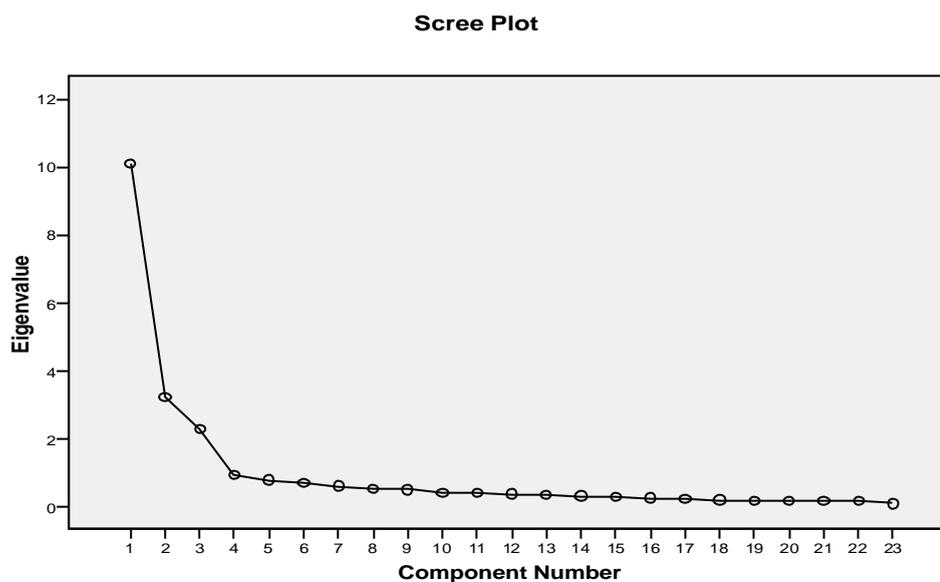


Gráfico 4 – Gráfico Scree Plot para Análise Fatorial Exploratória da Medida de Comprometimento Organizacional

A Tabela 17 apresenta, para cada item de Comprometimento Organizacional, as suas cargas fatoriais em cada dimensão do construto, os respectivos *Alphas de Cronbach*, os índices de comunalidade, os eigenvalues, o percentual da variância explicada e , ainda, a quantidade de itens para cada fator identificado na escala.

Tabela 17 - Comprometimento Organizacional e suas Cargas Fatoriais

Itens	Fatores			H2
	1	2	3	
1- Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho (A13)	,856	-,027	-,068	,684
2- Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização. (A10)	,891	-,062	-,031	,729
3- Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização (A7)	,815	,028	,025	,711
4- Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim (A5)	,819	,083	-,046	,724
5- Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar (A11)	,867	-,039	,027	,737
6- A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho (A14)	,823	-,041	,116	,728
7- Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho (A12)	,761	,018	,043	,627
8- Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho (A17)	,797	-,065	-,075	,553
9- Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus (A8)	,791	,024	,004	,644
10- Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus (A2)	,732	-,018	,023	,496
11- Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização (IL4)	-,234	,736	,051	,703
12- Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização (IL2)	,009	,701	,076	563
13- Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais (IS3)	,324	,568	-,001	,612
14- Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam (REL_IS8)	,060	,799	-,085	,646
15- Seria muito custoso para mim trocar de organização (IS2)	,030	,818	-,034	,688
16- Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora (IS5)	,052	,859	,028	,803
17- Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora (IS7)	-,035	,932	-,033	,814
18- Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios (IS4)	-,026	,872	,022	,769
19- Eu não deixaria essa organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (N5)	,064	,138	,665	,561
20- Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização (N8)	-,075	-,049	,881	,707
21- Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora (N3)	,004	-,016	,903	,809
22- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora (N2)	,062	-,029	,865	,773
23- Sinto-me em dívida para com essa organização (N7)	-,039	,026	,713	,507
Total de Itens	10	08	05	
Eigenvalues	10,0	3,22	2,28	
% Variância Explicada	43,8	14,0	9,92	
Alpha de Cronbach	,942	,936	,868	

O primeiro fator agrupa os itens da dimensão *Afetiva*. A estrutura dessa dimensão foi composta por 10 itens, replicando a mesma estrutura da escala final apresentada por Bastos et al. (2008a). Na presente amostra, o *Alpha de Cronbach* obteve resultado de 0,942, sendo mais expressivo do que aquele encontrado pelos autores para essa dimensão da escala

0,88. Em ambos os casos, a medida da base afetiva apresentou um índice de confiabilidade e consistência interna mais expressivos do que a medida traduzida e validada no estudo feito por Medeiros e Enders (1998), no qual a dimensão afetiva obteve um *Alpha* de 0.68.

O segundo fator extraído da análise fatorial manteve os oito itens propostos para a dimensão de *Continuação*. O *Alpha de Cronbach* foi de aproximadamente 0,936, sendo, mais uma vez, mais expressivo do que o *Alpha*, encontrado por Bastos et al. (2008a) 0,80 e, ainda, pelo estudo feito sobre a realidade brasileira, por Medeiros e Enders (1998) onde os autores obtiveram *Alpha* de 0,62 para esta dimensão. Esta escala do Comprometimento de Continuação reúne três itens que propostos por Powell e Meyer (2004), três itens propostos Carson e Carson (2002) e dois itens propostos por Rego (2003). O conteúdo da escala está voltado principalmente para a noção de sacrifícios pessoais e perdas materiais que indicam custos associados à saída da organização. A noção de percepção de limitação de alternativas encontra-se representada por dois itens, aqueles que são propostos por Carson e Carson (2002).

Quanto à dimensão Normativa, foram mantidos cinco itens obtendo *Alpha de Cronbach* de 0,868, também superior àqueles obtidos nos dois estudos – *Alpha* de 0,76 em Bastos (2008) e 0,70 em Medeiros e Enders (1998). Nessa dimensão, foram mantidos os três itens da escala de Comprometimento Normativo, proposto por Meyer, Allen e Smith (1993), que são *Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora; Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; e Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora* e dois propostos por Rego (2003) - *Sinto-me em dívida para com essa organização* e *Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização*. A reunião desses itens indicam o sentido de obrigação moral, proposto por Meyer et al. (1993), no qual as pessoas se comprometem por que acreditam que é certo e moral fazer. Dentre estes itens, um dos propostos por Rego (2003) refere-se à noção de sentimento de endividamento perante à organização, o que remete ao sentimento de obrigação por dívida.

5.3.2.2 A escala de Entrincheiramento Organizacional

Para a análise da medida de Entrincheiramento Organizacional foram seguidos os mesmos passos em termos de análises estatísticas exploratórias. O teste de esfericidade de Bartlett aplicado aos itens desse construto foi significativo ($p < .01$), com o qui-quadrado de 2926,225. Isso significa que, na matriz de correlação entre os itens, há correlações significativas. O teste de adequação da amostra, KMO, resultou em um valor de 0,870. Esses dados indicam que a presente medida apresentou boa consistência e alta adequação, o que pode ser observado no Quadro 6 abaixo.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2926,225
	DF	190
	Sig.	,000

Quadro 6 - Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para a medida de Entrincheiramento Organizacional

Para a extração de fatores, foram utilizados a análise de fatores comuns e o critério de relevância teórica das dimensões. Assim, consideraram-se somente aqueles fatores que possuem um *eigenvalue* maior que um. Quanto a porcentagem da variância total explicada, foi seguido o critério, apontado por Hair et al. (2005), de se considerar a porcentagem inferior a 60% . Nota-se que quatro fatores tiveram *eigenvalue* acima de um, apresentando uma variância acumulada de 66%. Na tabela a seguir, são apresentados os autovalores ou *eigenvalues* e as variâncias por fator.

Tabela 18 – Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Entrincheiramento Organizacional

Fatores	Auto-valores Iniciais		
	Total	% Variância	% Acumulado
1	6,899	34,497	34,497
2	3,348	16,741	51,238
3	1,771	8,857	60,095
4	1,262	6,311	66,406
5	,896	4,478	70,884

Com base no teste *scree*, apresentado no gráfico abaixo, observa-se que os três primeiros fatores respondem por uma parte maior da variância e os demais reduzem, gradativamente, a variância explicada, aproximando-se de uma reta horizontal. Esses dados confirmam a estrutura fatorial definida por Bastos et al. (2008c) e Rodrigues (2009).

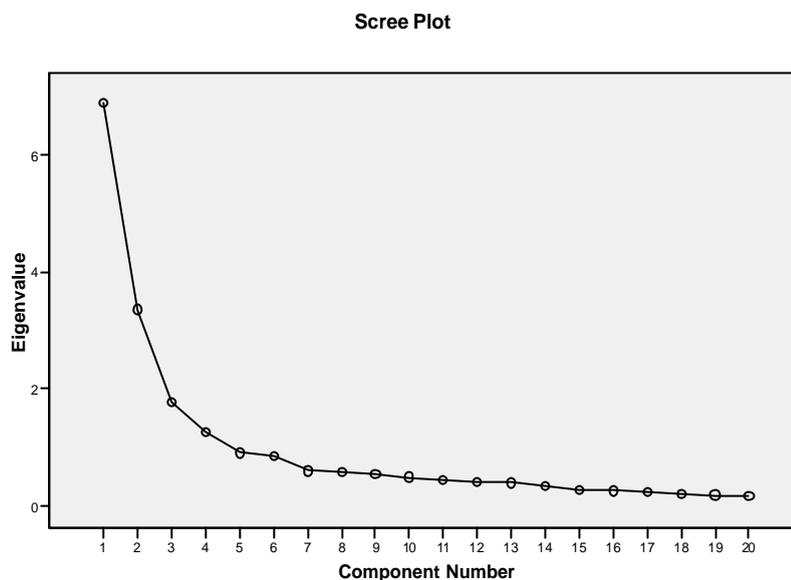


Gráfico 5 – Gráfico Scree Plot para Análise Fatorial Exploratória da Medida de Entrincheiramento Organizacional

A dimensão Ajustamentos à Posição Social constou de oito itens referentes aos esforços e investimentos do indivíduo no processo de adaptação à organização, a exemplo do tempo, dos conhecimentos adquiridos, ao status alcançado e das redes de relacionamentos formadas. Essa dimensão da escala reúne os mesmos itens propostos pela escala final apresentada por Rodrigues (2009) e pela versão preliminar divulgada por Bastos (2008). O *Alpha* encontrado em ambos os trabalhos foi de 0,80, sendo muito próximo, do resultado obtido na presente amostra 0,839.

A segunda dimensão, Limitação de Alternativas, reuniu seis itens que avaliam a percepção do respondente em relação às oportunidades de emprego fora da organização em que trabalha. Na escala testada no presente estudo foi identificada apenas uma diferença entre os presentes indicadores e aqueles que compõem a escala final proposta por Rodrigues (2009) e a que foi divulgada por Bastos et al. (2008c). Basicamente, não foi utilizado o item ES4 (*Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa*) que consta nos outros dois trabalhos dos autores citados, bem como foram incluídos os itens *Com a minha experiência e histórico profissional, existem*

alternativas atraentes para mim em outras organizações (EL1) e Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa organização (EL2) na presente escala. O item ES4 demonstra duplo sentido, pois foi construído para a dimensão *Ajustamentos à Posição Social* e enfatiza a dificuldade percebida em encontrar outro emprego onde o indivíduo pudesse utilizar os conhecimentos adquiridos. Assim, a ênfase não é apenas no investimento que seria perdido, mas também na alternativa limitada de utilizar os conhecimentos adquiridos fora da organização, portanto optou-se por não utilizá-lo. Como a medida utilizada no presente trabalho já constava de mais dois outros itens (EL1 e EL2) na dimensão Limitação de Alternativas; acreditou-se que já havia representação do conteúdo desta dimensão. A análise da consistência interna dos itens que compõem este segundo fator revelou *Alpha de Cronbach* de 0,875, sendo mais significativo do que o que foi encontrado por Rodrigues (2009) – 0,79 – e Bastos et al. (2008c) – 0,80.

A terceira dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais reuniu seis itens referentes aos custos associados à saída da organização, a exemplo de perda de estabilidade financeira e perda de benefícios. Nesse fator, a análise fatorial carregou um item elaborado inicialmente para *Limitação de Alternativas: Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa (EL6)*. No momento em que foi feito o recorte no banco de dados para a análise fatorial dos itens, realizou-se uma avaliação semântica do conteúdo desse item e foi percebido que é pertinente sua continuidade na terceira dimensão, uma vez que é enfatizado o retorno financeiro, que não seria recuperado caso o indivíduo deixasse a organização. Uma diferença identificada entre a medida utilizada aqui e a que foi proposta por Rodrigues (2009) e Bastos et al. (2008c) foi a não utilização do item EB1 (*Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada*), pois foi identificada aproximação com o item EB4 (*Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira*). Assim, compreendeu-se que o conteúdo já estava sendo contemplado e que este último já constava na escala.

A análise da consistência interna dos itens que compõem o terceiro fator revelou *Alpha de Cronbach* de 0,858, sendo mais significativo do que o que foi encontrado por Rodrigues (2009) e Bastos et al. (2008c) – 0,77 para ambos os trabalhos. Os resultados gerais da validação fatorial da escala de entrincheiramento encontram-se na Tabela 19, abaixo.

Tabela 19 - Escala de Entrincheiramento Organizacional e Suas Cargas Fatoriais

Itens	Fatores			H2
	1	2	3	
1- Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual (ES12)	,641	,310	-,366	,706
2- Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa (ES9)	,633	,229	-,276	,583
3- Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação (ES5)	,755	,106	-,075	,644
4- Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função (ES11)	,628	-,359	,506	,603
5- Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa (ES10)	,779	-,216	,083	,506
6- Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos (ES7)	,647	,195	-,024	,580
7- Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora (ES1)	,525	-,062	,394	,475
8- Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas (ES8)	,684	-,066	,078	,451
9- Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização (IL2)	,190	,699	,145	,715
10- Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas (IL3)	,105	,589	,191	,544
11- Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações (IL5)	,298	,695	,000	,656
12- Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização (IL4)	,322	,643	,024	,620
13- Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa organização (EL2)	,163	,866	,109	,642
14- Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras organizações (EL1)	,165	,854	,105	,626
15- Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira (EB4)	-,163	-,175	,898	,771
16- Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras (EB3)	-,103	-,088	,868	,715
17- Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu sáísse agora (EB2)	,097	-,007	,663	,472
18- Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa (EL6)	,408	,408	,667	,701
19- 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.) (EB7)	,285	,285	,611	,517
20- O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona (EB5)	,348	,348	,541	,493
Total de Itens	08	06	06	
Eigenvalues	6,89	3,34	1,77	
% Variância Explicada	34,4	16,74	8,85	
Alpha de Cronbach	,839	,875	,858	

5.3.2.3 A escala de Consentimento Organizacional

Em relação à medida do terceiro construto, o teste de adequação da amostra, KMO, que resultou em um valor 0,881, indicando boa adequação. O teste de esferecidade de Bartlett foi significativo, com $p < .000$, e com o qui-quadrado aproximado de 2730,538, o que indicou a existência de dois fatores com *eigenvalue* superior a 1, explicando 44,598% da variância.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2730,538
	DF	105
	Sig.	,000

Quadro 7 - Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para a medida de Consentimento Organizacional

O exame da composição dos fatores após a rotação Promax, considerando as cargas fatoriais e a sua interpretabilidade a partir do modelo teórico construído no estudo preliminar feito por Bastos et al. (2008b) levou à aceitação de uma solução de dois fatores, todos com *eigenvalue* superior a 2, confirmando a bidimensionalidade do construto conforme propõe Silva (2009). Os resultados encontram-se na Tabela 20.

Tabela 20 – Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Consentimento Organizacional

Fatores	Auto-valores Iniciais		
	Total	% Variância	% Acumulado
1	6,690	44,598	44,598
2	3,018	20,120	64,718
3	,925	6,165	70,883

O teste *scree* apresentado no Gráfico 6, a seguir, confirma que os dois fatores são responsáveis por maior parte da variância. A partir desses fatores os componentes já apresentam aproximação com a linha horizontal.

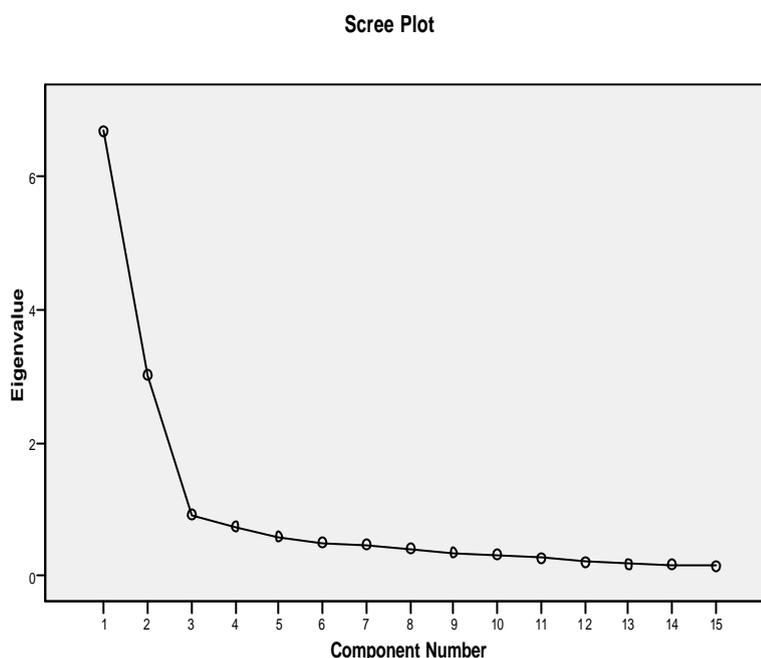


Gráfico 6 – Gráfico *Scree Plot* para Análise Fatorial Exploratória da Medida de Consentimento Organizacional

Os dois fatores identificados seguem as definições propostas para as dimensões desse construto. A Obediência Cega compôs o primeiro fator e indica o sentido de cumprimento automático da ordem, sem uma avaliação ou julgamento a seu respeito, ou, ainda o seu cumprimento, mesmo quando o indivíduo discorda ou não compreende seu significado. Nove itens fizeram essa composição e o *Alpha* atingido foi de 0,929. O segundo fator denominado de Aceitação Íntima significa a realização das tarefas na medida em que há concordância com as regras e normas estabelecidas. Esta dimensão é composta por seis itens e obtiveram *Alpha* de 0,886. A Tabela 21 apresenta estes fatores, os itens e respectivas cargas e seus *Alphas de Cronbach*, as comunalidades, o percentual da variância explicada e *eigenvalues* e o total de itens para cada dimensão encontrada.

Tabela 21 - Itens de Consentimento Organizacional e Suas Cargas Fatoriais

Itens	Fatores		H2
	F1	F2	
1- Se o chefe manda, a gente tem que fazer (OC7)	,865	-,145	,688
2- Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito (OP2)	,647	,197	,541
3- Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado (OC3)	,895	-,096	,753
4- Eu sempre obedeco o que meus chefes me mandam fazer no trabalho (OC6)	,850	,016	,732
5- Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens (OP3)	,869	-,048	,730
6- Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo (OC5)	,803	-,014	,637
7- Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa (OC4)	,722	,064	,557
8- Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem (OC1)	,725	,008	,529
9- Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito. (OA2)	,772	,127	,678
10- Sigo as ordens da empresa porque as aprovo (OA1)	,110	,717	,578
11- Aceito as normas da empresa porque concordo com elas (OA4)	,026	,790	,638
12- Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho (OA6)	-,092	,825	,639
13- Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas (OA7)	-,036	,851	,706
14- Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa (OA8)	-,054	,858	,709
15- A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa (OA3)	,070	,745	,594
Total de Itens	09	06	
Eigenvalues	6,69	3,01	
% Variância Explicada	44,5	20,1	
Alpha de Cronbach	,929	,886	

Ao analisar os itens da dimensão Aceitação Íntima, observa-se a noção de internalização de valores remetendo à idéia de identificação e aceitação de crenças e normas, como propõem Kiesler e Kiesler (1973), na Psicologia Social. Os autores, ao abordarem o conformismo na perspectiva da aceitação íntima, afirmam que esse processo indica “uma mudança no comportamento ou na crença, que se faz na direção de um grupo, como resultado de pressão real ou imaginária deste último”. (KIESLER E KIESLER, 1973 p.4).

Os autores afirmam, ainda, que a aceitação íntima é auxiliada pela necessidade de ser apreciado pelo outro, de gostar do outro, devido à empatia ou a simples necessidade de continuar a relação. Assim, este conceito pressupõe mudança de atitude ou crença e, conseqüentemente, a adesão diante das crenças do grupo. Essas idéias podem ser compartilhadas por Kelman (1958), ao abordar internalização, como um envolvimento a partir da congruência entre valores pessoais e organizacionais; e identificação, como um desejo de afiliação.

Na Obediência cega predomina a relação de autoridade, de subordinação e passividade na relação entre empregado e empregador. Ao analisar os cinco primeiros itens com maior carga fatorial podemos destacar essa noção: *Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado (.895)* ; *Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens (.869)*; *Se o chefe manda, a gente tem que fazer (.865)*; *Eu sempre obedeço o que meus chefes me mandam fazer no trabalho (.850)*, *Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo (.803)*. Já os itens que obtiveram maior carga fatorial na dimensão *Aceitação Intima* indicaram um sentido relacionada a identificação e internalização das normas : *Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa (.858)*, *Aceito na maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas (.851)*, *Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho (.825)*, *Aceito as normas da empresa porque concordo com elas (.790)*.

Com a identificação da consistência interna e confiabilidade dos itens das três escalas propostas para os construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, é possível confirmar a primeira hipótese do presente estudo. Essa retestagem confirma que há a mesma estrutura fatorial para os três construtos aqui estudados. Além disso, os construtos foram mensurados, de maneira confiável na amostra de trabalhadores das três organizações estudadas, como apontam claramente os bons indicadores de validade de cada um dos construtos e de suas medidas.

5.3.2.4 A correlação entre as dimensões dos construtos

Os dados de correlação entre as dimensões dos construtos são informações que indicam o quanto é possível identificar sobreposições entre essas dimensões. Meyer et al. (2002), após análise de 54 estudos, com participação total de 18.508 respondentes, encontraram uma média de correlação substancial entre o Comprometimento Afetivo e o Comprometimento Normativo ($r=.63$), sugerindo que há uma sobreposição considerável entre os fatores, especialmente nos estudos conduzidos em outros continentes que não na América do Norte. Na presente amostra, a correlação encontrada entre essas duas dimensões é ainda menor, de apenas 0.36, o que pode ser visto na Tabela 22; ao mesmo tempo, foi mais baixa do que a que foi encontrada por Bastos et al. (2008a) na validação feita do modelo tridimensional

do Comprometimento para o contexto brasileiro (0.47). Esse dado contraria a alta sobreposição que é apontada na literatura a respeito dessas duas dimensões. (MEYER et al., 2002; MEDEIROS, 2003; COOPER-HAKIM E VISWESVARAN, 2005)

Tabela 22 - Correlação entre as dimensões dos construtos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais

DIMENSÕES DOS CONSTRUTOS	COMPROMETIMENTO			ENTRINCHEIRAMENTO			CONSENTIMENTO	
	CA	CC	CN	ENT APS	ENT LA	ENT ABI	OBCE	OBACI
CA	1							
	268							
CC	,525(* *)	1						
	,000							
	268	268						
CN	,364(* *)	,443(**)	1					
	,000	,000						
	268	268	268					
ENT APS	,462(* *)	,604(**)	,498(**)	1				
	,000	,000	,000					
	268	268	268	268				
ENT LA	,190(* *)	,544(**)	,289(**)	,441(**)	1			
	,002	,000	,000	,000				
	268	268	268	268	268			
ENT ABI	,263(* *)	,491(**)	,261(**)	,250(**)	,441(**)	1		
	,000	,000	,000	,000	,000			
	268	268	268	268	268	268		
OBCE	,279(* *)	,356(**)	,264(**)	,475(**)	,108	-,023	1	
	,000	,000	,000	,000	,077	,712		
	268	268	268	268	268	268	268	
OBACI	,627(* *)	,344(**)	,345(**)	,343(**)	,112	,320(**)	,333(**)	1
	,000	,000	,000	,000	,066	,000	,000	

Nas análises obtidas nessa amostra, foi encontrada alta correlação entre a dimensão Aceitação Intima do Consentimento Organizacional e o Comprometimento Afetivo (0.627). Nota-se que essa foi a maior correlação encontrada entre as oito dimensões dos construtos. Esse dado sugere pertinência para as afirmações encontradas na literatura por Tanure et al. (2007) e Fleith (1999) acerca do desenvolvimento dos vínculos entre indivíduo e organização no contexto brasileiro. Aspectos específicos deste país, como os valores culturais, organizacionais, a forte ênfase nos laços afetivos, devem ser levados em consideração, pois

marcam a cultura do país. O vínculo afetivo carrega forte apelo emocional, os laços afetivos são intensos e fazem parte dos valores centrais. A autora complementa afirmando que, em função da forte carga emocional, as pessoas são facilmente mobilizadas. No contexto organizacional, isso se reflete através da rápida adesão às normas por parte do grupo. Assim, a face coletivista da cultura brasileira indica a predominância de relações amistosas no local de trabalho, evitando-se o conflito com quem tem mais poder.

Um dado interessante foi o resultado da correlação existente entre Comprometimento Afetivo e Comprometimento de Continuação (0,52). Uma correlação significativa e forte que não foi encontrada em estudos anteriores da literatura. Em Bastos et al. (2008a) a correlação encontrada entre essas dimensões do comprometimento não foi expressiva, mas foi positiva e atingiu um índice de 0,253.

Os dados de correlação indicaram que a Obediência Cega estabelece correlação positiva com Comprometimento de Continuação (0,356) e de maneira mais significativa com a dimensão *Ajustamento à Posição Social* do Entrincheiramento Organizacional (0,475). Esse dado sugere que, quanto maior o ajustamento à posição social (desenvolvimento de redes de relacionamentos, aprendizagem, treinamentos) promovido pela organização, haverá maior adesão ao cumprimento automático das atividades, sem questionamento ou críticas.

Podem ser destacados, ainda nessa tabela de correlações, os dados de correlação entre as dimensões do Entrincheiramento e o Comprometimento de Continuação que indicaram relações significativas entre os dois construtos, sendo mais expressivo o resultado da correlação com a dimensão *Ajustamento à Posição Social* (0,60). Em seguida, está a correlação significativa com Limitação de Alternativas (0,544), o que pode ser explicado pelo fato de ambos os construtos compartilharem da mesma dimensão. Assim, a identificação de altos coeficientes de correlações é indicativa de redundância entre os itens dos construtos e evidenciam a sobreposição, resultados que corroboram com os achados de Rodrigues (2009).

Das três dimensões do Entrincheiramento Organizacional foi com a dimensão *Arranjos Burocráticos Impessoais* que se encontrou menor dado de correlação (0,49) com o Comprometimento de Continuação, como mostrou a Tabela 22. Parece pertinente afirmar que das três dimensões do construto Entrincheiramento Organizacional, a que mais influencia o indivíduo quanto ao desenvolvimento deste vínculo, na presente amostra, é o *Ajustamento à Posição Social*. Essa dimensão estabeleceu a melhor correlação com as dimensões dos outros dois construtos – Comprometimento e Consentimento - sendo 0,46 com o Comprometimento

Afetivo e 0,49 com o Comprometimento Normativo; e 0,47 com a Obediência Cega e 0,34 com a Aceitação Íntima.

De acordo com a afirmação de Bastos et al. (2008c), os investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação na organização, 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, contribuiriam para o ajuste do indivíduo e, conseqüentemente, o seu reconhecimento na organização, o que levaria o mesmo a avaliar esta perda caso a deixasse.

A Tabela 23 descreve os resultados obtidos para as médias do posicionamento de resposta para cada construto em suas respectivas dimensões. Observa-se, nesse resultado, a identificação de maior adesão ao Comprometimento Afetivo. Essa é a dimensão que se destaca nas três organizações, sendo 4,67, 4,47 e 3,85 para a privada, federal e municipal, respectivamente. Em seguida, destacam-se as médias encontradas para o Comprometimento de Continuação, no que se refere aos sacrifícios percebidos, sendo 4,43; 3,56 e 2,82 para a privada, federal e municipal, respectivamente. Esses dados parecem estabelecer congruência com a correlação significativa encontrada entre Comprometimento Afetivo e Comprometimento de Continuação. Uma possível interpretação é a ocorrência de custos emocionais relacionada aos sacrifícios que o indivíduo pode fazer para perseguir um curso de ação em benefício a um objetivo. Isso pode ocorrer a fim de evitar custos associados a perda dessa ação.

Tabela 23 - Tabela das Médias do Posicionamento de Resposta para os Construtos nas suas Dimensões por Tipo de Empresa

<i>Dimensões dos Construtos</i>	<i>Comp Afet</i>	<i>CCont (SacPerc)</i>	<i>CCont (LimAlt)</i>	<i>Comp Norm</i>	<i>Entrinc (APS)</i>	<i>Entrinc (LimAlt)</i>	<i>Entrinc (ABI)</i>	<i>Ob Cega</i>	<i>Ob AcInt</i>
Federal	4,47	3,56	2,91	2,15	2,56	3,11	3,58	3,32	3,78
Média	161	161	161	161	161	161	161	161	161
Privada	4,67	4,43	3,53	2,40	3,40	3,20	2,85	4,55	3,79
Média	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Municipal	3,85	2,82	2,09	2,02	2,22	2,92	2,80	3,11	3,22
Média	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Total	4,42	3,66	2,94	2,19	2,72	3,10	3,28	3,59	3,70
Média	268	268	268	268	268	268	268	268	268

Para o entrincheiramento destacou-se a adesão a dimensão Limitação de Alternativas, sendo 3,20, 3,11 e 2,92 para a privada, federal e municipal, respectivamente. Também teve destaque a média obtida para a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais na organização federal, 3,58, justificado pela devido à oferta de benefícios e a estabilidade no emprego encontrada nessa organização pública.

Quanto à adesão às dimensões do Consentimento Organizacional – Aceitação Íntima e Obediência Cega -, observa-se que os trabalhadores das organizações privada e federal apontaram as maiores adesões para a Aceitação Íntima – 3,79 e 3,78, respectivamente. A Obediência Cega também se destacou na organização privada, média de 4,55. Na organização municipal, a segunda maior média obtida foi para a *Aceitação Intima* do Consentimento Organizacional (3,22) e, em seguida, a Obediência Cega (3,11).

Portanto, as proximidades e sobreposições identificadas inicialmente nesses resultados segmento apontam que as dimensões que compõem esses construtos se aproximam sinalizando uma nova proposta de definição para os construtos, ao mesmo tempo indicam que a natureza desses construtos precisa ser melhor investigada a fim de se analisar o quanto os mesmos compartilham dos mesmos antecedentes, conseqüentes, bem como de processos psicológicos que podem estar subjacentes às suas respectivas dimensões aqui investigadas.

5.3.3 Explorando os Limites Empíricos dos Construtos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais

Na agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) predominou por mais de uma década. Contudo, as discussões atuais, apontadas por alguns autores (BASTOS, 1998; MOWDAY, 1998; COOPER-HAKIN & VISWESVARAN, 2005; SOLINGER, OLFFEN & ROE, 2008), relacionadas aos baixos índices de confiabilidade, as inconsistências empíricas, envolvendo, principalmente, as bases de continuação e normativa e as inconsistências conceituais na composição do construto, provocam outro problema - a falta de limites claros entre os construtos correlatos sobre vínculos com a organização. Assim, a presente investigação, como já mencionado, lida com três construtos centrais, referentes a diferentes vínculos do trabalhador com a sua organização empregadora – comprometimento, enrincheiramento e consentimento - a fim de compreender em que medida compartilham elementos ou dimensões. Este segmento, dos resultados, busca mais evidências para a possível sobreposição de dimensões desses três construtos, analisando a estrutura fatorial que emerge quando as três medidas são tomadas em seu conjunto.

Para atender ao segundo objetivo, procurou-se caracterizar os vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais para a amostra de trabalhadores das organizações públicas e privada, identificando possíveis articulações entre esses vínculos e descrevendo padrões e perfis. Desta forma, trabalhou-se com a expectativa de que a análise fatorial envolvendo as oito dimensões dos três construtos fossem defensáveis, permitindo uma melhor base para mensurar os vínculos estudados.

Foram seguidos os mesmos procedimentos estatísticos de caráter exploratório dos dados. Foi realizado o exame da composição dos fatores após a rotação Promax, sendo consideradas as cargas fatoriais e a sua interpretabilidade a partir do modelo teórico construído para cada construto Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais.

O teste de adequação da amostra, KMO, resultou em um valor de 0,897, indicando boa adequação, e o teste de esferecidade de Bartlett aplicado à amostra dos trabalhadores foi significativo, com $p < .000$, com o qui-quadrado aproximado de 8931,250.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8931,250
	DF	1128
	Sig.	,000

Quadro 8. Coeficientes - KMO and e Teste de Bartlett para as medidas de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais

Os dados levaram à aceitação de uma solução de três fatores, embora tenha sido identificado um percentual de 60% da variância acumulada para cinco fatores. Foi adotada a solução de três fatores em função do objetivo exposto e por ter observado que, a partir do quarto fator, já havia aproximação da linha horizontal reunindo diversos outros fatores. Esses dados podem ser observados na Tabela 24, onde constam os auto-valores iniciais e com os percentuais da variância, e no Gráfico 7 do teste *scree*. Em ambas as fontes, são ilustradas esta solução.

Tabela 24 – Fatores Encontrados na Análise de Fatores Comuns (PAF) Para Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais

Fatores	Auto-valores Iniciais		
	Total	% Variância	% Acumulado
1	14,267	29,722	29,722
2	5,265	10,968	40,690
3	4,347	9,056	49,746
4	2,776	5,784	55,530
5	2,265	4,718	60,248

O teste *scree*, usado para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos, indica que a forma da curva resultante é usada para avaliar o ponto de corte. O ponto em que o gráfico começa a ficar horizontal é considerado indicativo do número máximo de fatores a serem extraídos. É possível perceber, no Gráfico 7, um grande fator reunindo muitos itens. Estes são representativos dos construtos Enrincheiramento e Comprometimento Organizacionais, como pode ser visto na Tabela 25, que apresenta a combinação dos itens das dimensões desses construtos. Em seguida, dois outros fatores, localizados de maneira mais próxima, reúnem outros itens do Comprometimento e os do Consentimento Organizacionais. Após a identificação destes três fatores, percebe-se a existência de mais dois outros fatores localizados na curva do gráfico e que não atingem exatamente a linha horizontal, não

indicando a coerência entre os conteúdos dos itens ao ponto de levar a uma representação de uma forma de vínculo desenvolvido pelos trabalhadores.

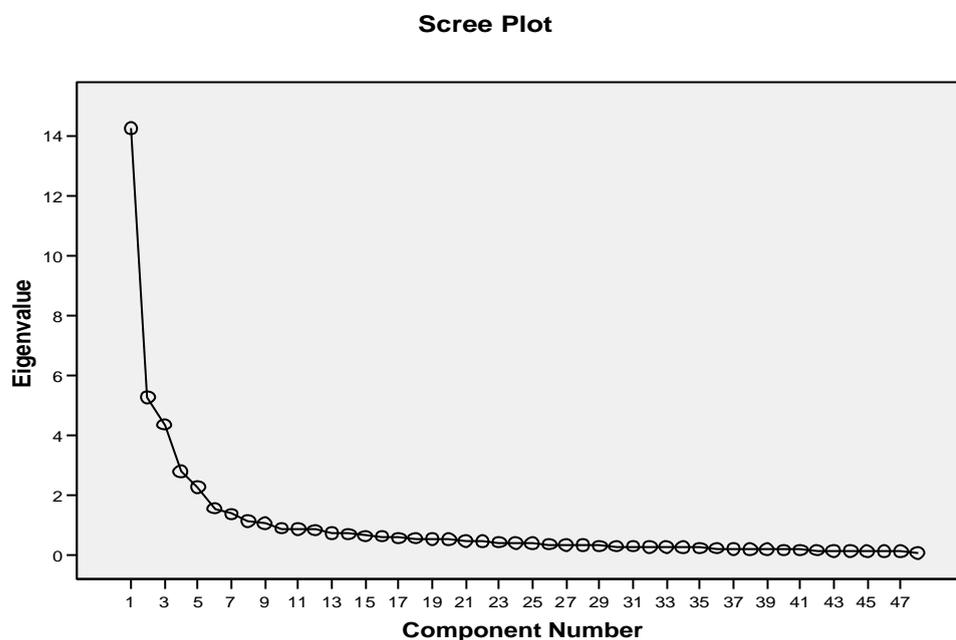


Gráfico 7 – Gráfico *Scree Plot* para Análise Fatorial Exploratória das Medida de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais.

Os resultados da análise fatorial exploratória encontram-se na Tabela 25, onde são apresentadas as cargas fatoriais e as respectivas comunalidades de cada item que compõe os agrupamentos que foram encontrados. A primeira combinação dos itens, fator 1, reuniu 23 indicadores, incluindo as três dimensões do Entrincheiramento Organizacional mais as dimensões de *Continuação e Normativa* do Comprometimento Organizacional. Esse primeiro agrupamento foi considerado como representativo do construto Entrincheiramento. Foi obtido como resultado do *Alpha de Cronbach* o valor de 0,920 para esse fator. Esse resultado agrega a evidência de que o vínculo instrumental é melhor definido pelo entrincheiramento. Corroborando os resultados apontados por Rodrigues (2009), o comprometimento de continuação e o Entrincheiramento demonstram referir-se a um mesmo processo psicossocial, sendo a permanência na organização, por uma questão de necessidade, mais bem explicada pelo Entrincheiramento Organizacional. Nas soluções trifatorial e bifatorial analisadas pela autora, os índices de ajustes dos modelos estruturais apontaram sobreposição entre esses dois construtos (.95) e (.98), respectivamente.

A segunda combinação de itens reuniu 15 indicadores de duas dimensões - Comprometimento Afetivo e Aceitação Intima – e foi denominada de Comprometimento Organizacional. O *Alpha* obtido foi de 0,938. E, por fim, o terceiro agrupamento de itens foi chamado de Consentimento Organizacional, onde constaram 09 itens sendo todos basicamente representativos da dimensão Obediência Cega. O *Alpha* obtido nas análises estatísticas foi de 0,930.

A identificação destes fatores fornece evidências adicionais sobre a sobreposição conceitual dos construtos, especialmente ajudando a melhor definir o conceito de comprometimento organizacional. Assim, confirma-se a segunda hipótese proposta neste estudo, pois as oito dimensões dos três construtos – Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento - formaram diferentes combinações, possibilitando a identificação de fatores defensáveis teoricamente, e caracterizam vínculos que podem ser diferenciados, além de contextualizar, distintamente, a relação desenvolvida entre indivíduo e organização.

Tabela 25. Análise Fatorial reunindo as oito dimensões dos três construtos – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais

ITENS	Continua			
	ENT	COMP	CONS	H2
1. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações. (IL5)	,884	-,330	-,010	,614
2. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização. (IL4)	,855	-,282	-,033	,577
3. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas. (IL3)	,755	-,284	,212	,540
4. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização. (IL2)	,746	-,059	,159	,597
5. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa. (EL6)	,720	,169	-,281	,613
6. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora. (IS5)	,704	,049	,201	,646
7. Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios. (IS4)	,690	,061	,167	,609
8. Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora. (IS7)	,686	,018	,240	,623
9. Seria muito custoso para mim trocar de organização. (IS2)	,684	,106	-,020	,540
10. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona. (EB5)	,621	,076	-,125	,407
11. Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam. (REL_IS8)	,573	,110	,128	,459
12. 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.) (EB7)	,543	,181	-,191	,386
13. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função. (ES11)	,514	-,019	-,111	,241
14. Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora. (ES1)	,513	,174	-,045	,363

15. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras. (EB3)	,492	,162	-,534	,450
16. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira. (EB4)	,478	,003	-,555	,406
17. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora. (N2)	,444	,211	-,007	,327
18. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora. (EB2)	,437	,213	-,229	,299
19. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos. (ES7)	,436	,060	,315	,396
20. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora. (N3)	,435	,145	,057	,289
21. Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas (ES8)	,418	,122	,193	,327
22. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa. (ES10)	,405	-,091	,146	,181
23. Sinto-me em dívida para com essa organização. (N7)	,401	,070	,000	,192
24. Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização. (N8)	,393	,076	,017	,192
25. Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização. (A10)	,001	,820	-,073	,645
26. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. (A11)	,051	,794	-,071	,643
27. Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa. (OA8)	-,145	,778	,020	,528
28. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho. (A13)	,002	,744	,074	,592
29. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho. (A14)	,074	,732	,061	,623
30. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização. (A7)	,100	,726	-,023	,596
31. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus. (A8)	,041	,724	,014	,561
32. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim. (A5)	,133	,721	-,047	,608
33. Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício dela. (OA7)	-,048	,716	,049	,503
34. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus. (A2)	,021	,714	-,058	,503
35. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho. (A17)	-,019	,709	,016	,496
36. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa. (OA3)	-,048	,703	,149	,542
37. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas. (OA4)	-,128	,666	,138	,442
38. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho. (OA6)	,033	,615	-,014	,393
39. Sigo as ordens da empresa porque as aprovo. (OA1)	-,032	,577	,196	,416
40. Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado. (OC3)	,103	-,105	,837	,705
41. Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens. (OP3)	,121	-,018	,820	,726
42. Se o chefe manda, a gente tem que fazer. (OC7)	,091	-,122	,811	,652
43. Eu sempre obedeco o que meus chefes me mandam fazer no trabalho. (OC6)	-,091	,143	,805	,693
44. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo. (OC5)	,002	,061	,768	,620
45. Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito. (OA2)	,030	,102	,762	,649
46. Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa. (OC4)	-,080	,147	,673	,500
47. Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem. (OC1)	,065	,062	,672	,509
48. Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do	,106	,122	,591	,459

que eu, o que deve ser feito. (OP2)				
Total de Itens	24	15	09	
Alpha de Cronbach	0,920	0,938	0,930	

O primeiro agrupamento de itens, constituindo o primeiro fator, foi denominado de Entrincheiramento por concentrar maior número de itens deste construto, incluindo as três dimensões do mesmo: uma que envolve a avaliação acerca das limitações de alternativas e restrições no mercado de trabalho; a segunda que avalia o ajustamento à posição social, referindo-se aos investimentos já realizados pelo indivíduo em relação às condições necessárias à sua adaptação na organização, e a terceira que reúne itens referentes aos arranjos burocráticos impessoais, como benefícios e ganhos financeiros proporcionados pela organização.

Além dos itens que constituem a medida desse construto, verificaram-se aqueles que se referem à avaliação dos custos associados à saída da organização (Comprometimento de Continuação) e ao sentido da obrigação moral em relação à organização, da escala do Comprometimento Normativo. Assim, compõem este grande fator 1 todos os itens do Entrincheiramento Organizacional, nas suas três dimensões, mais todos os itens do Comprometimento de Continuação (subdimensões *Continuação por Sacrifícios Pessoais e Limitação de Alternativas*) e, ainda, quatro dos cinco itens do Comprometimento Normativo, sendo que um item desta abordagem do comprometimento se agrupou com *Obediência Cega*.

Ressalta-se que a escala de Comprometimento de Continuação, apresentada neste trabalho, focalizou mais os custos associados à saída e que o sentido proposto para a limitação de alternativas não enfatizou as dificuldades do mercado de trabalho. Já na escala de Entrincheiramento, o foco está nas perdas associadas à rede de relacionamentos, à aprendizagem e à estabilidade adquirida na organização, bem como nas limitações para novas oportunidades de emprego, que podem ocorrer por diferentes motivos, como experiência profissional, dificuldade de inserção no mercado de trabalho ou em outra organização. A presente escala de entrincheiramento também focaliza os benefícios adquiridos na organização empregadora com certo destaque que não consta na dimensão de Continuação do Comprometimento Organizacional.

Fazendo uma análise dos itens, percebe-se que o sentido proposto no Comprometimento de Continuação é mais geral e, de fato, não especifica em detalhes o que seria perdido na quebra do vínculo empregatício com a organização. Está mais voltado para aquilo que o indivíduo sente em torno das suas perdas e a percepção que tem a respeito dos

custos associadas à saída: *Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais; Seria muito custoso para mim trocar de organização; Mesmo se eu quisesse seria muito difícil para mim deixar essa organização agora; Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora.* Essa generalização no sentido proposto também é notada nos itens que tratam da sub-dimensão do construto – *Limitação de alternativas: Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização; Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.* Já para os itens do entrincheiramento podemos perceber mais especificamente dados do contexto de trabalho e daquilo que é oferecido pela organização como aspectos que serão avaliados pelo indivíduo no momento do seu desligamento da organização.

Analisando, também, os itens das dimensões Continuação e Normativo do Comprometimento, observa-se o sentido de obrigação por dívida adquirida, indicando que sair da organização remete a um endividamento moral: *Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora; Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora; Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização; Sinto-me em dívida para com essa organização; Seria muito custoso para mim trocar de organização; Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora.* A combinação entre Comprometimento de *Continuação* e Comprometimento Normativo é defendida recentemente por Gellatly, Meyer e Luchak (2006), que os autores afirmam essa combinação reflete um senso de ter que perseguir um curso de ação em benefício a um objetivo para evitar custos associados à perda dessa ação. Nesse caso, o Comprometimento Normativo estabelece forte relação com Comprometimento de *Continuação* e fraca combinação com Comprometimento Afetivo.

O segundo fator foi compreendido como um vínculo que caracteriza o construto Comprometimento. Reúne os itens da dimensão Aceitação Íntima, dimensão do Consentimento Organizacional que indica adesão às normas, havendo a congruência entre os valores organizacionais e individuais, e os itens do Comprometimento Afetivo, que indicam a noção de desejo em permanecer na organização em função do afeto construtivo que se nutre em relação à mesma. Esse fator demonstra uma combinação de sentimentos positivos em relação ao vínculo que o indivíduo desenvolve perante a organização empregadora e, simultaneamente, indica a congruência entre esse sentimento e os valores individuais e organizacionais, levando à internalização dos mesmos, como pode ser observado nos itens:

Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa; Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho; Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização; Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim; A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa. A análise dos itens da Aceitação Íntima que compõem esse fator demonstraram sobreposição a dimensão *Afetiva* do comprometimento e sinalizaram que a adesão às normas não foi representada pelo comprometimento normativo, o que leva a confirmar a necessidade de reconceituação dessa dimensão normativa conforme defendem Gellaty, Meyer e Luchak (2006). Os autores propõem uma reavaliação a partir de duas faces – obrigação moral e obrigação por dívida.

O terceiro fator, identificado na Tabela 25, é demarcado intensamente pelo sentido da Obediência Cega, dimensão do Consentimento Organizacional que indica a realização da tarefa sem questionamento, crítica ou até mesmo sem a compreensão do significado da atividade que realiza. É possível observar, na amostra de trabalhadores desta pesquisa, um sentido de passividade e isenção de críticas, aspectos que caracterizam a noção de obediência apresentada por Milgram (1963) e analisada por Lutsky (1995), quando problematiza esse tipo de comportamento - o de obedecer – enquanto uma obrigação, denominado de ‘obediência obrigatória’ ou a ‘obrigação em obedecer’. Lutsky (1995) acrescenta que o comportamento classificado como obediente poderia ser resultante de algumas influências da autoridade, como o respeito pela *expertise* presumida, a consciência do potencial de autoridade sobre recompensas, o poder de coerção, ou mesmo o sentimento de obrigação em obedecer a uma autoridade legítima. Os dados aqui analisados indicam que os trabalhadores demonstram estabelecer este tipo de vínculo – o de obedecer.

Acrescenta-se, ainda, que a obediência parece ser mediada por alguns fatores: Cultura e valores individuais; socialização primária, em primeira instância, e em seguida a secundária; cultura organizacional e práticas e políticas de gestão de pessoas. Isso reforça a idéia de que o construto se refere mais aos estudos da Sociologia do Trabalho onde a noção de autoridade é defendida por Weber (1956/1971) como uma das formas de regulamentação do processo organizacional, referindo-se às relações hierárquicas, organogramas, contrato de trabalho, divisão de tarefas, normas e regras institucionais, ocupações, enfim todos os instrumentos burocráticos que garantem a regularidade e estabilidade da vida organizacional.

5.3.4 Padrões de Vínculos com a Organização: como os trabalhadores articulam Comprometimento, Entrincamento e Consentimento

Neste segmento, caracterizam-se os vínculos Comprometimento, Entrincamento e Consentimento Organizacionais dos trabalhadores das organizações públicas e privadas participantes da pesquisa. Mais do que descrever os níveis de tais vínculos, buscou-se identificar como eles são articulados ou combinados pelos trabalhadores. São apresentados, nesta seção de resultados, os *clusters* encontrados e, a partir das análises estatísticas, são descritas as características dos grupos com distintos padrões de vínculos.

Inicialmente, foram identificados os níveis de significância para os construtos nas suas novas propostas de definição. O teste ANOVA indicou diferenças significativas para os três tipos de vínculos, conforme mostra a Tabela 26.

Tabela 26 - Teste ANOVA para os construtos em sua nova definição

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
ENTRINCHEIRAMENTO	112,348	3	37,449	115,184	,000
	85,833	264	,325		
	198,181	267			
COMPROMETIMENTO	99,925	3	33,308	97,518	,000
	90,172	264	,342		
	190,097	267			
CONSENTIMENTO	220,891	3	73,630	152,995	,000
	127,052	264	,481		
	347,943	267			

Em relação à solução de quatro clusters, a Tabela 27 mostra que o teste qui-quadrado também revelou significância estatística.

Tabela 27- Teste qui-quadrado para a solução de quatro clusters

	Valor	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	118,984(a)	6	,000
Likelihood Ratio	112,653	6	,000
Linear-by-Linear Association	,485	1	,486
N of Valid Cases	268		

A análise de correlação entre os novos fatores indica, ainda, que os construtos apresentam entre si correlações positivas e significativas, conforme apresentado na Tabela 28 abaixo.

Tabela 28 - Correlações entre os três vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento

VÍNCULOS	ENTRINCHEIRAMENT O	COMPROMETIMENT O	CONSENTIMENTO
ENTRINCHEIRAMENT O	1		
	268		
COMPROMETIMENTO	,501(**)	1	
	,000		
CONSENTIMENTO	,287(**)	,310(**)	1
	,000	,000	

** Correlação significativa $p < 0,01$

A correlação mais alta foi identificada entre os construtos Comprometimento e Enrincheiramento (,501). Em seguida, está a correlação entre Comprometimento e Consentimento (,310). Por último, identifica-se a correlação positiva entre Consentimento e Enrincheiramento (,287). Embora menos expressiva do que as correlações que foram encontradas entre esses construtos e o Comprometimento, o resultado estatístico indica boa correlação entre eles.

A análise realizada com 268 sujeitos, utilizando o método *wards* para extração, indicou que a solução de quatro *clusters* foi a mais apropriada. Essa avaliação se baseou em indicadores fornecidos pela própria análise. A extração de um número maior de *clusters* enfraquecia as diferenças entre os grupos no tocante às medidas dos três vínculos – comprometimento, enrincheiramento e consentimento organizacionais – que foram utilizadas para estruturá-los. Assim, a possibilidade de interpretar o significado do agrupamento produzido serviu de base para optar pela solução dos quatro *clusters*. Esses quatro *clusters* podem ser visualizados no Gráfico 8, a seguir.

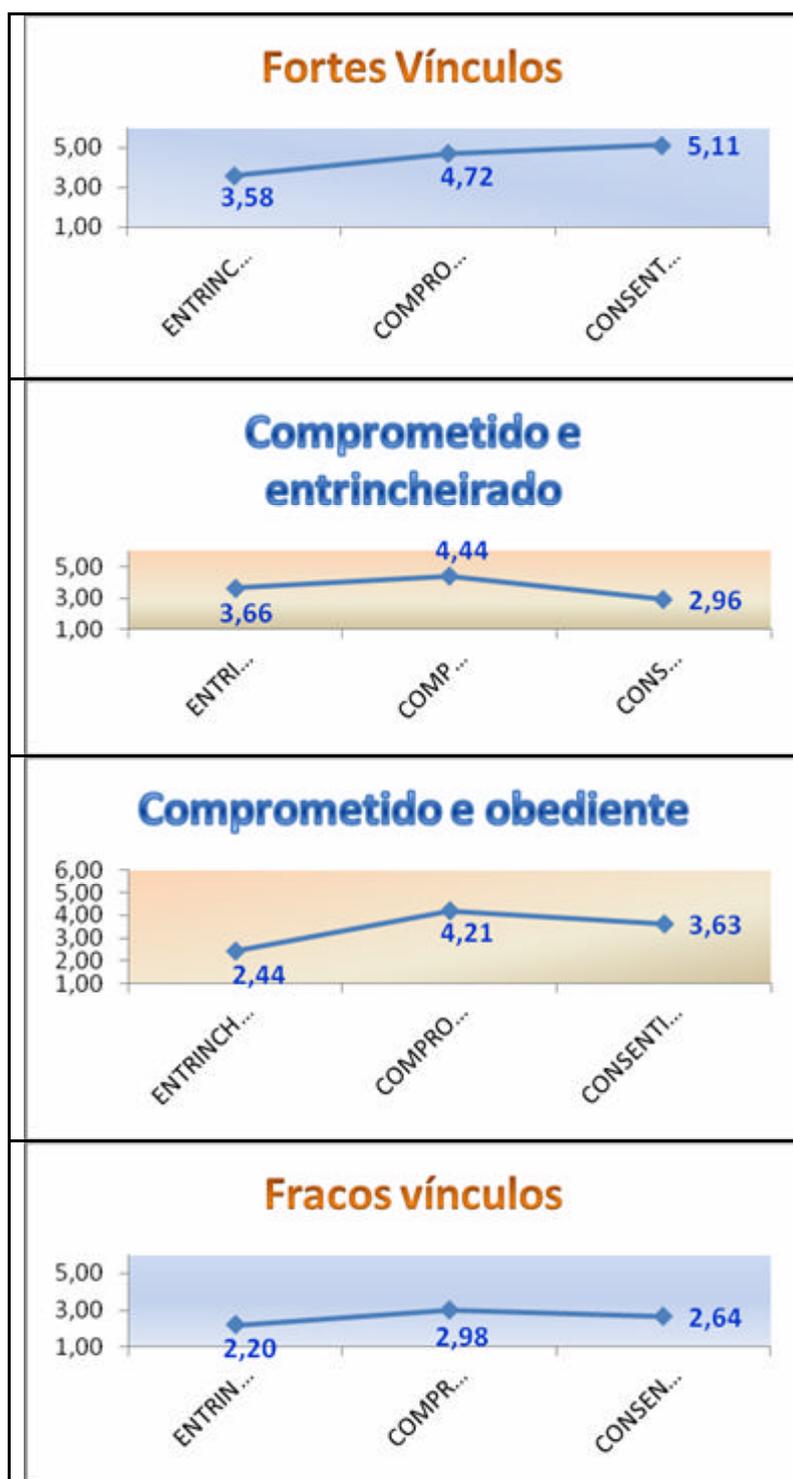


Gráfico 8 - Padrões de vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais.

A distribuição destes quatro *clusters* por tipo de organização investigada nesse trabalho é apresentada na Tabela 29. Consta, além do percentual por tipo de empresa, o total de casos e o percentual total encontrado em cada *cluster*.

Tabela 29 - Percentual e Número de Casos dos Padrões de Vínculos Por Tipo de Empresa

DEFINIÇÃO DOS VÍNCULOS	% Por Tipo de Empresa			Total
	Federal	Privada	Municipal	
Fortes Vínculos (N)	16	45	1	62
% Total	25,8	72,6	1,6	23,1
Comprometido e Entrincheirado (N)	60	5	8	73
% Total	82,2	6,8	11	27,2
Comprometido e Obediente (N)	59	5	15	79
% Total	74,7	6,3	19,0	29,5
Fracos Vínculos (N)	26	11	17	54
% Total	48,1	20,4	31,5	20,1
Total de Casos	161	66	41	268

O primeiro *cluster* foi denominado de ‘Fortes Vínculos’, revelando médias significativamente mais altas para os três construtos estudados. O Consentimento Organizacional obteve resultado mais expressivo (5,11), seguido do Comprometimento Organizacional (4,72) e, por fim, do Entrincheiramento (3,58). O maior percentual de trabalhadores nesse *cluster* refere-se aos que estão vinculados à organização privada (72,6%), o que representa 45 casos dos 62 encontrados para a amostra deste *cluster*. Em seguida, encontra-se a organização federal, com 16 casos, representando um percentual de 25,8%. Um dado interessante, nesse *cluster*, é a identificação de apenas 01 caso considerado como ‘Forte Vínculo’ na organização municipal.

O segundo *cluster* caracterizou um perfil de vínculo demarcado muito mais pelos construtos Comprometimento (4,44) e Entrincheiramento (3,66) do que pelo Consentimento (2,96). Denominado de ‘Comprometido e Entrincheirado’, esse *cluster* foi representado em 82,2% por trabalhadores da organização pública federal, equivalendo a um número de 60 casos. Em segundo lugar, está a organização pública municipal, que reúne 11% dos casos, sendo 08 dos 41 trabalhadores dessa organização. Embora exista grande diferença para a adesão a essa combinação de vínculos entre os trabalhadores das duas organizações públicas, é possível afirmar que os trabalhadores dessas organizações combinam com maior frequência os vínculos do comprometimento e entrincheiramento quando se compara com os trabalhadores da organização privada, que reuniram apenas 05 casos (6,8%). No segundo *cluster*, agruparam-se 73 casos.

Já o terceiro *cluster* que identificou a formação de um vínculo que articula o Comprometimento (4,21) e a Obediência (3,63), sendo o Entrincheiramento menos expressivo (2,44), foi denominado de ‘Comprometido e Obediente’. A maior adesão também foi para os

trabalhadores da organização federal. Os dados mostraram que, dos 79 casos que se agruparam neste *cluster*, 59 casos foram representativos da organização federal e 15 casos da organização municipal. Os dados percentuais foram, respectivamente, 74,7% e 19%. Percebe-se que os trabalhadores da organização federal, estudada aqui, articulam fortemente estes vínculos – comprometimento, entrincheiramento e obediência.

Por fim, o quarto *cluster* identificou um grupo com baixos escores nos três vínculos - Comprometimento (2,98), Consentimento (2,64) e Entincheiramento (2,20) Organizacionais, que foi denominado de ‘Fracos Vínculos’. Este cluster reuniu um total de 54 casos, sendo 26 (48,1%) da organização pública federal, 17 (31,5%) da municipal e 11 (20,4%) da privada.

Analisando os dados obtidos para a organização municipal percebe-se que esta é uma empresa marcada pelos fracos vínculos, tendo a adesão de 17 casos dos 41 analisados no total de participantes deste estudo. É possível dizer que uma parte desses trabalhadores (31,5%) não apresentam fortes vínculos com a organização, o que indica que eles trabalhadores não demonstram comprometimento, não se sentem entincheirados e nem obedientes. Uma outra parte expressiva dos trabalhadores (19%), da organização municipal articula os vínculos do Comprometimento e da Obediência, o que representa 15 casos dos 41 investigados. A adesão ao Comprometimento e Entincheiramento foi identificada por uma parcela menor de trabalhadores (08 casos). O que chama a atenção na organização municipal é a adesão de apenas 01 trabalhador aos três vínculos simultaneamente, ou seja, somente um trabalhador desenvolve ‘Fortes vínculos’ de Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento.

Observa-se, nos dados apresentados, que dois *clusters* concentram maior número de casos - ‘Comprometido e Obediente’ (79) e Comprometido e Entincheirado (73). Isso indica que, na amostra de 268 trabalhadores, os padrões de vínculos que podem ser observados com mais frequência são aqueles que combinam o Comprometimento com a obediência e com o Entincheiramento. Na organização federal, observa-se maior adesão de trabalhadores nesses clusters – 82,2% e 74,77%, respectivamente, o que parece ser pertinente, uma vez que esta é a organização pública que, por ser a nível federal, reúne melhores condições de estabilidade no emprego, treinamentos, benefícios e gratificações, por outro lado, está submetida a forte influência da legislação federal, fator que regula o funcionamento organizacional. Esse dado foi observado no discurso dos gestores ao serem entrevistados e questionados acerca do significado de um trabalhador comprometido. Foi nesta amostra que

surgiu maior número de citações (04) para a frase *aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa*, embora essa tenha sido posicionada no núcleo periférico de conteúdos do mapa. O sentido atribuído a esse item do Consentimento foi o de cumprimento das normas como sendo característico de uma organização pública. Para esses gestores, o contexto público é constituído de normas, às vezes desatualizadas, que precisariam evoluir, mas que existem e regulam o funcionamento da organização e são cobradas diariamente, pelo próprio sistema público, para serem cumpridas, mesmo que não ocorra total concordância por parte dos trabalhadores.

Com esses dados, observa-se que os três vínculos podem existir para os trabalhadores pertencentes às três organizações e é possível identificar diferentes padrões, para os mesmos, caracterizando perfis de vínculos distintos na amostra estudada.

5.3.4.1 Características dos padrões de vínculos: o perfil dos seus integrantes

A relação entre as características pessoais dos trabalhadores, na amostra total, e os padrões de vínculos estabelecidos por eles é apresentada na Tabela 30, onde se encontram os dados percentuais relacionados ao sexo, à escolaridade e ao estado civil para a amostra total de 268 casos.

Tabela 30 - Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores na Amostra Total

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	% Padrões de Vínculos (N=268)				
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos	%Total
Sexo					
Masculino	61,3	47,2	59,5	50,3	56,6
Feminino	38,7	52,8	40,5	40,7	43,4
Casos	62	72	79	54	267
Escolaridade					
Segundo Grau Incompleto	4,8	1,4	2,6	1,9	2,6
Segundo Grau Completo	77,4	31,5	9,0	20,4	33,3
Superior Incompleto	8,1	20,5	15,4	9,3	13,9
Superior Completo	6,5	19,2	39,7	31,5	24,7
Pós-Graduado	3,2	27,4	33,3	37,0	25,4
Casos	62	73	78	54	267
Estado Civil					
Solteiro	45,2	28,6	50,0	49,1	43,0
Casado	29,0	51,4	41,0	41,5	41,1
Divorciado	6,5	14,3	6,4	1,9	7,6
Consensual	19,4	5,7	2,6	7,5	8,4
Casos	62	70	78	53	263

O *cluster* que reúne maior número de casos (79) foi o ‘Comprometido e Obediente’. Neste *cluster*, foi identificado maior percentual de sujeitos do sexo masculino (59,5) em comparação ao sexo feminino (40,5). Nos outros *clusters* foram identificados diferentes percentuais para o sexo, sendo o maior percentual de sujeitos do sexo feminino (52,8) localizado no padrão de vínculo ‘Comprometido e Entrincheirado’. Já para o sexo masculino, a maior concentração foi no padrão de vínculo ‘Fortes Vínculos’(61,3).

Identifica-se que, na amostra total de trabalhadores das três organizações, embora se percebam algumas diferenças nos dados encontrados para essa variável e os padrões de vínculos, não foi identificada relação significativa, a nível estatístico, para o sexo ($X^2 = 3,557$, $p = ,313$).

Quanto à escolaridade foi observado que, na amostra de 268 casos, o maior percentual (77,4) de sujeitos possui segundo grau completo e desenvolve com mais intensidade os vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Obediência – padrão ‘Fortes Vínculos’ - em relação à organização empregadora. Entre aqueles que foram considerados ‘Comprometidos e Entrincheirados’, a maior adesão é para os trabalhadores que também possuem o segundo grau completo (31,5). Em seguida, estão nesse padrão os que são pós-graduados (27,4). Entre aqueles trabalhadores que desenvolvem o padrão de vínculo ‘Comprometido e Obediente’, a maior adesão é para os que possuem nível superior completo (39,7) e pós-graduação (33,3). Surpreendentemente, os que têm menor nível de escolaridade possuem menor adesão a esta combinação de vínculos – comprometimento e obediência –, sendo 2,6 para os trabalhadores que têm o segundo grau incompleto e 9,0 para os que possuem o segundo grau completo.

Quanto ao estado civil, observa-se que os trabalhadores solteiros desenvolvem mais o padrão de vínculo ‘Comprometido e Obediente’ (50,0) do que os casados (41,0). A maior adesão para os sujeitos casados refere-se ao padrão de vínculo ‘Comprometido e Entrincheirado’ (51,4). Neste padrão encontra-se, também, a maior concentração de sujeitos divorciados, um percentual de 14,3, o que parece ocorrer em função de custos maiores assumidos em função da manutenção da própria vida e da família que o sujeito, provavelmente, teria constituído anteriormente. Um dado que também chama a atenção é a alta adesão aos fortes vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento pelos trabalhadores casados (29,0) e com estado civil consensual (19,4), o que também pode ocorrer em função de compromissos assumidos em relacionamentos afetivos anteriores.

Diferentemente da variável sexo, o estado civil ($X^2 = 28,182$, $p = ,001$) e a escolaridade ($X^2 = 93,648$, $p = ,000$) estabeleceram relação significativa, a nível estatístico, para a solução adotada de quatro padrões de vínculos. Os dados revelados nas tabelas abaixo demonstram essa relação.

Quanto às variáveis idade e nível de renda, foram encontradas médias que indicaram relações significativas com os padrões de vínculos desenvolvidos pela amostra total. A Tabela 31 apresenta as médias para essas duas variáveis nos quatro padrões de vínculos.

Tabela 31 - Média das Variáveis Idade e Nível de Renda nos Padrões de Vínculos Encontrados na Amostra Total

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	Médias nos Padrões de Vínculos (N=268)			
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos
Idade				
Média	33,52	42,59	33,69	33,65
Nível de Renda				
Média	1111,57	2811,33	2418,30	2229,38

Observa-se que os mais velhos são mais comprometidos e entrincheirados (42,59) e são aqueles trabalhadores que têm maior nível de renda (2811,33). Em seguida, com médias muito próximas a esse primeiro grupo, estão aqueles que desenvolvem o vínculo de comprometimento e obediência (33,69) e que recebem a segunda média mais alta em termos de rendimentos (2418,30).

Os dados estatísticos confirmam a relação significativa estabelecida entre estas variáveis – idade e nível de renda – e os padrões de vínculos encontrados na amostra total, pois foram obtidos os seguintes resultados: ($F=12,909$, $p=,000$) e ($F=19,237$, $p=,000$), respectivamente.

Os dados referentes à caracterização das variáveis pessoais dos trabalhadores, de cada organização e aos padrões de vínculos desenvolvidos por eles são ilustrados através de tabelas que comparam os percentuais encontrados em cada sub-amostra. Na organização federal, respondeu ao questionário um total de 160 trabalhadores que pertenciam aos grupos de trabalho dos gestores que foram entrevistados nesta pesquisa. Os dados referentes às características destes trabalhadores encontram-se na Tabela 32.

Tabela 32 - Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores da Organização Federal

Continua

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	% Padrões de Vínculos (N=160)				
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos	%Total
Sexo					
Masculino	56,3	49,2	57,6	57,7	54,4
Feminino	43,8	50,8	42,4	42,3	45,6
Casos	16	59	59	26	160
Escolaridade					
Segundo Grau Incompleto	6,3	1,7	0,0	0,0	1,3
Segundo Grau Completo	43,8	30,0	8,6	7,7	20,0
Superior Incompleto	12,5	21,7	10,3	3,8	13,8
Superior Completo	25,0	21,7	41,4	46,2	33,1
Pós-Graduado	12,5	25,0	39,7	42,3	31,8
Casos	16	60	58	26	160
Estado Civil					
Solteiro	37,5	22,8	44,8	38,5	35,0
Casado	50,0	57,9	44,8	61,5	52,9
Divorciado	12,5	12,3	8,6	0,0	8,9
Consensual	0,0	7,0	1,7	0,0	3,2
Casos	16	57	58	26	157

Em relação à variável sexo, observa-se que existe maior percentual (57,7) de sujeitos do sexo masculino no padrão de vínculo ‘Fracos Vínculos’. Na organização federal, distribui-se praticamente de forma equivalente, a quantidade de trabalhadores de ambos os sexos nos padrões ‘Comprometido e Obediente’ e ‘Comprometido e Entrincheirado’ (59 casos para cada *cluster*). Foi identificado, também, que o maior percentual de sujeitos do sexo feminino (50,8) está no padrão de vínculo ‘Comprometido e Entrincheirado’. Constatou-se que, da mesma forma que ocorreu na amostra total de trabalhadores, não foi encontrado nível de significância para a variável sexo ($X^2 = 1,038$, $p = ,792$), embora se percebam algumas diferenças nos dados que foram revelados para essa variável e os padrões de vínculos nessa organização.

Quanto à escolaridade, foi observado que se concentram entre 58 e 60 nos padrões ‘Comprometido e Entrincheirado’ e ‘Comprometido e Obediente’, respectivamente. O primeiro padrão de vínculo é composto por trabalhadores de segundo grau completo (30,0), seguidos de superior incompleto (21,7) e superior completo (21,7). Já o padrão ‘Comprometido e Obediente’ é formado mais intensamente por trabalhadores de nível superior completo (46,2) e pós-graduado (42,3). Foi encontrada para essa variável relação significativa a nível estatístico ($X^2 = 32,653$, $p = ,001$).

Quanto ao estado civil, a maior adesão dos sujeitos casados foi para o padrão de vínculo ‘Fracos Vínculos’ (61,5). Em seguida, estão aqueles que estão no padrão

‘Comprometido e Entrincheirado’ (57,9). Neste padrão, encontra-se, também, a maior concentração de sujeitos divorciados (12,3) e com relação consensual (7,0). Adota-se, aqui, a mesma interpretação, isto é, acredita-se que isso pode ocorrer em função de custos maiores assumidos em função da manutenção da própria vida e da família que o sujeito, provavelmente, já teria constituído anteriormente. Tais dados são semelhantes àqueles que foram obtidos na amostra total, o que diferenciou foi a adesão mais elevada para os sujeitos solteiros na amostra geral. Da mesma forma que a variável sexo, o estado civil não demonstrou significância estatística para essa sub-amostra ($X^2 = 13,145$, $p = ,156$).

A Tabela 33 mostra as médias encontradas para as variáveis idade e nível de renda para a amostra de trabalhadores da organização federal.

Tabela 33 - Média das Variáveis Idade, Nível de Renda, Tempo de Trabalho em meses e Tempo de Trabalho na Ocupação Organização Federal

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	Médias nos Padrões de Vínculos (N=160)			
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos
Idade				
Média	44,88	43,69	35,58	34,12
Nível de Renda				
Média	1986,50	2991,62	2744,33	2657,69
Tempo de Trabalho em meses				
Média	188,38	226,90	85,88	77,08
Tempo de Trabalho na Ocupação				
Média	118,69	89,75	59,20	60,88

Observa-se que os mais velhos são aqueles que desenvolvem mais os ‘Fortes Vínculos’, média de 44,88 anos de idade, bem como para o padrão denominado ‘Comprometido e Entrincheirado’ – média de 43,69 anos de idade. Os trabalhadores que se encontram nesse padrão apresentam maior nível de renda (2991,62). Em seguida, estão os que se encontram no padrão ‘Comprometido e Obediente’, com uma média de renda de 2744,3. Os trabalhadores que se encontram no padrão ‘Comprometido e Entrincheirado’ têm, em média, maior tempo de trabalho em meses (226,90) e o segundo maior tempo de trabalho na ocupação (89,75). Os trabalhadores que tem maior tempo de trabalho na ocupação (118,69) estão no padrão ‘Fortes Vínculos’.

Os dados referentes ao padrão de vínculo ‘Comprometido e Entrincheirado’ indicam coerência com o sentido proposto pelo construto Entrincheiramento, visto que os indivíduos mais velhos, recebem maiores rendimentos mensais e se encontram na organização

há mais tempo, principalmente num contexto público federal. Parece que os trabalhadores desenvolvem mais esse tipo de vínculo em função da perda dos esforços de ajustamento e dos retornos materiais, além de não perceberem alternativas de emprego. A permanência na organização não pressupõe, nesse caso, falta de compromisso com a empresa, já que os trabalhadores demonstraram desenvolver o vínculo do Comprometimento. Parece haver uma combinação entre a manutenção da própria estabilidade já adquirida, promovendo o Entrincheiramento, e o engajamento no contexto de trabalho.

Assim, em concordância com Bastos et al. (2008c) , é possível pensar que, à medida que o indivíduo se ajusta à posição social que ocupa na organização, por meio do desenvolvimento de seu papel social e da formação de relacionamentos profissionais, e mantém o retorno de seus benefícios e a estabilidade financeira, parece mais difícil deixar a organização, pois seria necessário renunciar o espaço conquistado e enfrentar as restrições atuais quanto a oportunidades e ofertas de emprego no mercado de trabalho. Em caso de uma nova inserção, seria necessário percorrer novamente todo o caminho de investimentos e ajustes, ainda assim sem garantias de alcançar a mesma posição anterior. Similar a isso, o indivíduo pode analisar o retorno material fornecido pela organização em função do tempo de trabalho dedicado, especialmente os benefícios financeiros, avaliando, talvez, que não conseguiria obter os mesmos benefícios em outras organizações. Tal avaliação pode ser reforçada pela percepção de que não há boas alternativas de trabalho disponíveis no mercado, onde pudesse aproveitar o perfil profissional desenvolvido, inclusive o fator idade pode exercer, nessa decisão, influência de uma forma negativa. Diante desses aspectos, é possível que o indivíduo entenda que seja mais vantajoso ficar na organização para garantir a continuidade de suas conquistas (*side bets*) e garantir a própria sobrevivência, bem como daqueles que dependem dele.

Observa-se que, nos ‘Fracos Vínculos’, estão os trabalhadores mais jovens, com uma média de idade de 34,12 anos, e de rendimentos mensais de 2657,69 e com menor tempo de trabalho na organização e na ocupação, 77,08 e 60,88, respectivamente. Neste *cluster* concentra-se maior número de sujeitos do que nos ‘Fortes Vínculos’.

Os trabalhadores que compõem os ‘Fortes Vínculos’ são os que apresentam maior média de idade (44,88) e de tempo de trabalho na ocupação (118, 69), a segunda maior média de tempo de trabalho na organização (188,38), e o menor nível de renda média de 1(986,50).

Os resultados estatísticos encontrados indicaram significância para a idade ($F=10,286$, $p=,000$), tempo de trabalho em meses ($F=13,598$, $p=,000$) e tempo de trabalho na

ocupação em meses ($F = 2,702$, $p = ,048$), mas não indicaram significância para o nível de renda ($F = 2,009$, $p = ,119$).

Os dados que são apresentados, a seguir, referem-se à sub-amostra de trabalhadores da organização privada. Participaram desta pesquisa 66 trabalhadores de uma organização do setor de varejo. Os dados referentes às características desses trabalhadores encontram-se na Tabela 34.

Tabela 34 - Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores da Organização Privada

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	% Padrões de Vínculos (N=66)				
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos	% Total
Sexo					
Masculino	62,2	80,0	20,0	72,7	62,1
Feminino	37,8	20,0	80,0	27,3	37,9
Casos	45	05	05	11	66
Escolaridade					
Segundo Grau Incompleto	4,4	0,0	40,0	9,1	7,6
Segundo Grau Completo	88,9	80,0	40,0	81,8	83,3
Superior Incompleto	6,7	20,0	20,0	9,1	9,1
Superior Completo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pós-Graduado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Casos	45	05	05	11	66
Estado Civil					
Solteiro	46,7	40,0	60,0	81,8	53,0
Casado	22,2	40,0	40,0	9,1	22,7
Divorciado	4,4	20,0	0,0	0,0	4,5
Consensual	26,7	0,0	0,0	9,1	19,7
Casos	45	05	05	11	66

Destaca-se, na organização privada investigada, o desenvolvimento de ‘Fortes Vínculos’ de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, com 45 casos. Em relação à variável sexo, observa-se que existe maior percentual (80,0) de sujeitos do sexo masculino no padrão ‘Comprometido e Entrincheirado’ e feminino (80,0) no padrão ‘Comprometido e Obediente’.

Em segundo lugar, está o padrão oposto, denominado de ‘Fracos Vínculos’, concentrando 11 casos, sendo 72,5 para o sexo masculino e 27,3 para o sexo feminino. Esse dado indica que, dos 66 sujeitos, 11 não desenvolvem os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento de maneira expressiva perante a organização empregadora.

De maneira interessante, os dados indicaram que a mesma quantidade de sujeitos desenvolve os vínculos ‘Comprometido e Entrincheirado’ e ‘Comprometido e Obediente’ (05

casos). Esse é um resultado que se diferencia bastante daqueles que foram encontrados na organização federal, no qual houve a mesma concentração de sujeitos (59) para cada um desses padrões de vínculos, sendo os *clusters* que tiveram maior adesão daqueles dos trabalhadores públicos federais.

Da mesma forma que ocorreu na amostra total de trabalhadores e na sub-amostra dos trabalhadores públicos federais, não foi encontrado nível de significância para a variável sexo ($X^2 = 4,975(a)$, $p = ,174$), embora se percebam algumas diferenças nos dados que foram revelados para essa variável e os padrões de vínculos desenvolvidos perante a organização privada.

Quanto à escolaridade, foi observado que, na organização privada não há trabalhadores com nível superior completo e nem com pós-graduação. Os dados revelaram que a maior concentração de sujeitos tem o nível de escolaridade do segundo grau completo, com um percentual de 88,9 nos 'Fortes Vínculos'. O segundo maior percentual para os trabalhadores com segundo grau completo foi 81,8 no padrão 'Fracos Vínculos'. Nos padrões de vínculos 'Comprometido e Entrincheirado' e 'Comprometido e Obediente', concentram-se, respectivamente, os percentuais 80,0 e 40,0 de trabalhadores com segundo grau completo e o percentual de 20,0 com superior incompleto em ambos os padrões. Não foi encontrado resultado estatístico que indicasse significância para a variável escolaridade, na amostra de trabalhadores do setor de varejo ($X^2 = 10,836(a)$, $p = ,094$).

Quanto ao estado civil, observa-se que os trabalhadores que mantêm relação consensual (92,3) obtiveram maior adesão aos 'Fortes Vínculos'. Em seguida, estão os casados e os divorciados (66,7), e os solteiros (60,0). Nos 'Fracos Vínculos', foi identificada maior adesão para os trabalhadores solteiros (25,7). Da mesma forma que a variável sexo, o estado civil não demonstrou significância estatística para essa sub-amostra ($X^2 = 11,550(a)$, $p = ,240$).

A Tabela 35 revela os dados referentes às variáveis idade e nível de renda, sendo possível observar que os mais velhos se encontram entre aqueles que são mais 'Comprometidos e Entrincheirados', uma média de 37,69 anos de idade.

Tabela 35 - Média das Variáveis Idade e Nível de Renda nos Padrões de Vínculos Encontrados na Organização Privada

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	Médias nos Padrões de Vínculos (N=66)			
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos
Idade				
Média	29,76	37,69	26,40	24,55
Nível de Renda				
Média	898,17	1523,12	966,67	640,91
Tempo de Trabalho em meses				
Média	79,31	154,60	66,20	33,55
Tempo de Trabalho na Ocupação				
Média	76,50	139,80	47,40	33,55

É possível identificar, nos resultados, que os mais jovens são os que mais desenvolvem os ‘Fracos Vínculos’ (24,55). Os trabalhadores que encontram-se no padrão - ‘Comprometido e Entrincheirado’ - apresentam maior nível de renda (1523,12) e são os que estão na organização e na ocupação há mais tempo, médias de 154,60 e 139,80 respectivamente. Os trabalhadores que são ‘Comprometidos e Obedientes’ recebem o segundo maior nível de rendimentos (966,67) e estão na organização há uma média de 66,20 meses e na ocupação, em média, a 47,40 meses. Os que desenvolvem o padrão ‘Fortes vínculos’ têm um nível de renda, em média, de 898,17 e estão na organização e na ocupação há mais tempo (79,31 e 76,50, respectivamente) do que os que são ‘Comprometidos e Obedientes’ (66,20 e 47,40, respectivamente). Em oposição a esses dados, estão os trabalhadores que desenvolvem ‘Fracos Vínculos’. Neste padrão, encontram-se os trabalhadores que ganham menos (640,91) e que têm a menor média de tempo na organização e na ocupação em comparação aos demais padrões de vínculos (33,55).

Os dados referentes ao padrão de vínculo ‘Comprometido e Entrincheirado’ corroboram os dados encontrados na organização federal. Indicaram o mesmo perfil de sujeitos - trabalhadores mais velhos, que têm maior nível de renda e estão há mais tempo na organização e na ocupação. Parece coerente afirmar, mais uma vez, que em função da perda dos esforços de ajustamento e dos retornos materiais, além de não perceber outras alternativas de emprego, o trabalhador passa a ver a organização como uma fonte de segurança e status social, o que contribui para a manutenção de um vínculo que combina o entrincheiramento, como manutenção da própria sobrevivência e estabilidade, e o comprometimento com os objetivos e normas organizacionais.

Os resultados estatísticos encontrados indicaram significância para esse conjunto de variáveis, na amostra dos trabalhadores da organização privada: idade ($F=214,718$, $p=$

,013), nível de renda ($F = 3,427$, $p = ,023$), tempo de trabalho na organização ($F = 4,023$, $p = ,011$) e tempo de trabalho na ocupação ($F = 3,115$, $p = ,033$).

Os dados que são apresentados, a seguir, referem-se à sub-amostra de trabalhadores da organização municipal. Participaram desta pesquisa 41 trabalhadores de uma organização do setor de tecnologia da informação. Os dados referentes às características desses trabalhadores encontram-se na Tabela 36.

Tabela 36 - Percentual dos Padrões de Vínculos e Variáveis Pessoais dos Trabalhadores da Organização Municipal

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	% Padrões de Vínculos (N=41)				
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos	% Total
Sexo					
Masculino	100	12,5	80,0	52,9	56,1
Feminino	0,0	87,5	20,0	47,1	43,9
Casos	01	08	15	17	41
Escolaridade					
Segundo Grau Incompleto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Segundo Grau Completo	100	12,5	0,0	0,0	4,9
Superior Incompleto	0,0	12,5	33,3	17,6	22,0
Superior Completo	0,0	12,5	46,7	29,4	31,7
Pós-Graduado	0,0	62,5	20,0	52,9	41,5
Casos	01	08	15	17	41
Estado Civil					
Solteiro	100	62,5	66,7	43,8	57,5
Casado	0,0	12,5	26,7	31,3	25,0
Divorciado	0,0	25,0	0,0	6,3	7,5
Consensual	0,0	0,0	0,0	18,8	10,0
Casos	01	08	15	16	40

Nessa organização, destaca-se o padrão denominado de ‘Fracos Vínculos’, reunindo em torno de 17 dos 41 trabalhadores pesquisados. Em seguida, está o padrão de vínculo ‘Comprometido e Obediente’, constituído de 15 casos. Chama a atenção, nessa organização, a existência de apenas um caso no padrão ‘Fortes Vínculos’, que é representado pelo trabalhador do sexo masculino, solteiro e com segundo grau completo. Entre os ‘Comprometidos e Entrincheirados’, estão, em sua maioria, as mulheres (87,5), trabalhadores com escolaridade a nível de pós-graduação (62,5) e solteiros (62,5). Os trabalhadores que desenvolvem ‘Fracos Vínculos’ são tanto homens (52,9) como mulheres (47,1), na sua maioria pós-graduados (52,9), com nível superior completo (29,4) e superior incompleto (17,6). Em relação ao estado civil, o maior percentual é para os trabalhadores solteiros (43,8), seguido dos casados (31,3) e dos que mantêm relação consensual (18,8).

Já os trabalhadores que desenvolvem o padrão de vínculo ‘Comprometido e Obediente’ são, em sua maioria homens (80,0), trabalhadores de nível superior completo (46,7) e solteiros (66,7). Apresentando um total de 15 casos.

Analisando os vínculos que são desenvolvidos por esses trabalhadores públicos municipais, observa-se que a maior parte deles (76%) se inclui entre os ‘Fracos Vínculos’ e os ‘Comprometidos e Obedientes’. Isto é, essa amostra é composta tanto por trabalhadores que pouco desenvolvem os vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Obediência perante a organização empregadora, como também é formada por trabalhadores que demonstram uma relação afetiva e, ao mesmo tempo, que assumem uma postura passiva, indicando que as decisões são dependentes da influência de uma autoridade. Assim, uma conduta ativa, crítica ou contestadora dificilmente é vislumbrada. De acordo com Bastos et al. (2008), tais significações sinalizam que aqueles que obedecem ou consentem o fazem de forma “cega”, “automática”, sem grandes questionamentos a respeito do que lhes é imposto.

Contrariando os resultados obtidos nas outras duas organizações e na amostra total, identificou-se significância estatística para a variável sexo ($X^2 = 10,505(a)$, $p = ,015$). Também foi encontrado resultado significativo a nível estatístico para a escolaridade ($X^2 = 28,446(a)$, $p = ,001$). Porém, não foi evidenciado significância estatística para o estado civil nessa sub-amostra de trabalhadores ($X^2 = 8,903(a)$, $p = ,446$). Isso indica que o sexo não se constitui como uma variável capaz de influenciar a formação desses vínculos na organização municipal investigada.

Quanto às variáveis idade, nível de renda, tempo de trabalho na organização e tempo de trabalho na ocupação, os dados referentes às médias por padrão de vínculo podem ser observados na Tabela 37.

Tabela 37 - Média das Variáveis Idade e Nível de Renda, Tempo de Trabalho na Organização e Tempo de Trabalho na Ocupação nos Padrões de Vínculos Encontrados na Organização Municipal

Variáveis Pessoais dos Trabalhadores	Médias nos Padrões de Vínculos (N=41)			
	Fortes vínculos	Comprometido e Entrincheirado	Comprometido e obediente	Fracos vínculos
Idade				
Média	21	37,75	28,36	38,82
Nível de Renda				
Média	00	2558,33	2000,92	2973,44
Tempo de Trabalho em meses				
Média	42,00	60,25	37,93	55,29
Tempo de Trabalho na Ocupação				
Média	13,00	74,63	21,87	77,06

De acordo com as médias obtidas, constata-se que os trabalhadores se encontram nos 'Fracos Vínculos' são aqueles que têm, em média, 38,82 anos de idade, têm maior nível de renda (2973,44) e têm a segunda maior média de tempo na organização e na ocupação (55,29 e 77,06, respectivamente). Os trabalhadores que têm mais tempo na organização (60,25) e na ocupação (74,63) desenvolvem o vínculo 'Comprometido e Entrincheirado'. Além disso, os trabalhadores que desenvolvem esse padrão de vínculo com a organização demonstram ser os que têm a segunda maior média para as variáveis nível de renda (2558,33) e idade (37,75). Esses dados corroboram os achados apresentados para a amostra total e para as outras duas organizações – os comprometidos e entrincheirados são os mais velhos em termos de idade, detêm maior nível de renda e trabalham há mais tempo na organização e na ocupação.

Quanto aos trabalhadores que desenvolvem o vínculo 'Comprometido e Obediente' estão os que têm, em média, 28,36 anos de idade, tem um nível de renda em torno de 2000,92, e tem em média 37,93 tempo em meses na organização e 21,87 na ocupação. Ou seja, esses trabalhadores, têm menor tempo na organização e na ocupação e são os que têm menor nível de renda.

Das médias obtidas para as variáveis idade, nível de renda, tempo de trabalho em meses e tempo de trabalho na ocupação, a única variável que obteve resultado significativo a nível estatístico foi a idade ($F = 3,744$, $p = ,019$).

Com os dados de caracterização da amostra de trabalhadores das três organizações investigadas, é possível identificar diferentes padrões de vínculos e níveis distintos de adesão a esses padrões, o que permitiu a identificação de combinações entre os vínculos comprometimento, entrincheiramento e consentimento. Os resultados estatísticos identificados neste trabalho indicaram que as características pessoais e ocupacionais dos trabalhadores exercem influência no desenvolvimento desses vínculos.

Assim, a terceira hipótese deste estudo é confirmada quando se afirma que é possível identificar diferentes padrões, perfis e níveis de adesão aos construtos por parte dos trabalhadores aqui estudados. Nota-se que as características que constituem os contextos público e privado das organizações são elementos importantes para o desenvolvimento desses padrões de vínculos, pois indicam situações de trabalho que são distintas quanto à estabilidade, à oferta de treinamentos, aos rendimentos, aos benefícios e às atuações no mercado a nível competitivo, influenciando, portanto, a formação dos padrões.

5.3.4 A Percepção dos Princípios e das Práticas Agency-Community e o Desenvolvimento de Padrões de Vínculos Organizacionais

Este último segmento procura identificar a relação existente entre os vínculos organizacionais – comprometimento, consentimento e Entrincheiramento - e a percepção das práticas de gestão de pessoas, caracterizados aqui através do modelo *Agency-Community* (ROSSEAU e ARTHUR, 1999). Segundo esse modelo, essas práticas favorecem tanto o surgimento do empreendedor autônomo (dimensão *Agency*) quanto o surgimento do trabalhador comprometido (dimensão *Community*).

A escala *Agency-Community*, utilizada neste trabalho, buscou identificar a percepção dos indivíduos sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização onde os mesmos trabalham. Tal percepção indicou se a avaliação acerca das concepções, dos valores e das práticas de gestão que são adotadas e idealizadas na organização aproximam-se ou não das duas dimensões propostas por Rosseau e Arthur (1999). A aplicação de práticas opostas (individualistas – que promovem a noção *Agency* - e coletivistas – que indicam o sentido *Community*) é vista, pelos autores, como imprescindível para a sobrevivência da organização no mercado global.

A dimensão *Agency* fortalece a habilidade dos atores em tomar decisões e agir de acordo com seus interesses, é uma fonte de vantagem competitiva nos dias atuais. Já a dimensão *community* enfatiza o suporte mútuo, cooperação, adaptação coletiva ao ambiente e promove maior participação dos atores em relações de interdependência e aprendizado conjunto (BASTOS e GRANGEIRO, 2008).

O modelo analítico proposto por Rosseau e Arthur (1999) articula estratégias que produzem o comprometimento do trabalhador enquanto produto de práticas socializadoras, como retenção, identificação, carreira e, simultaneamente, práticas mais individualistas como flexibilidade, autonomia, empregabilidade. Essa tentativa de aproximação das duas dimensões expressa-se nos valores, nas políticas e nas práticas do campo da gestão de pessoas existentes nas organizações. Portanto, a identificação dessas dimensões em uma organização indica que a noção *Agency-Community* é a que está estabelecida no seu modelo de gestão de pessoas.

Outros autores, como O'Reilly e Pfeffer (2001), também apontam a importância do desenvolvimento de sistemas de gestão de pessoas com a finalidade de alinhar os interesses dos empregados e empregadores como sendo uma forma de estimular melhores

resultados e o desenvolvimento de vínculos que favoreçam a relação indivíduo-organização. Assim, a execução de práticas organizacionais que possibilitem o crescimento dos empregados, tanto nas suas habilidades individuais como em atividades que exijam mais cooperação e comprometimento, indicam ser maneiras de proporcionar tal acontecimento.

A Tabela 38, a seguir, mostra os escores médios obtidos pelos trabalhadores das três organizações em relação à percepção dos princípios e das práticas *Agency-Community* nas suas organizações. De acordo com os resultados obtidos, é possível afirmar que os trabalhadores da organização privada foram os que mais aderiram a esses princípios e a essas práticas, obtiveram as médias mais altas (4,61 e 4,71, respectivamente) para os princípios e as práticas *Community* e (4,10) para os princípios e as práticas *Agency*. Em contrapartida, os trabalhadores da organização pública municipal foram os que menos aderiram positivamente aos conteúdos que remetem ao modelo proposto pelos autores citados. Uma possível explicação para esse resultado é o grau de escolaridade dos trabalhadores dessas duas organizações. Na privada, a amostra caracterizou-se pelo segundo grau completo, um percentual de 83,3 trabalhadores, enquanto que, na organização municipal, 41,5 são pós-graduados e 31,7 têm nível superior completo. Essa diferença de escolaridade pode influenciar na percepção das práticas de gestão de pessoas em função das condições de análise crítica e atualização dos conhecimentos.

Tabela 38 – Média do Posicionamento de Resposta para os Princípios e as Práticas *Agency-Community* por Tipo de Empresa

Tipo de Empresa	Escore Médios dos Princípios e Práticas <i>Agency-Community</i>			
	<i>Princípios Community</i>	<i>Práticas Community</i>	<i>Princípios Agency</i>	<i>Práticas Agency</i>
Federal N=161	3,93	3,70	3,43	3,75
Particular N=66	4,61	4,71	4,10	4,10
Municipal N= 41	3,17	2,81	2,78	2,95
Total N=268	3,98	3,81	3,50	3,83

As análises estatísticas indicaram que há diferenças significativas entre a percepção dos trabalhadores que atuam nas duas organizações públicas e a privada. As médias obtidas indicaram para os Princípios *Community* e as Práticas *Community* os seguintes dados,

respectivamente, $(F(35,957) = ,741, p = ,000)$ e $(F(73,691) = ,647, p = ,000)$. Para os Princípios *Agency* e as Práticas *Agency* os resultados foram $(F(43,155) = ,525, p = ,000)$ e $(F(76,350) = ,451, p = ,000)$, respectivamente.

Observa-se que, na amostra total de 268 trabalhadores investigados, a escolaridade foi estatisticamente significativa para a percepção das práticas *Agency-Community*. Aqueles que têm o segundo grau completo (89) apresentaram as maiores médias em relação à percepção dos princípios e das práticas *Community* (4,37 e 4,38) e dos princípios e das práticas *Agency* (3,95 e 4,30). Em seguida, estão os trabalhadores de nível superior incompleto, com médias referentes aos princípios e às práticas *Community* (4,28 e 4,04) e aos princípios e às práticas *Agency* (3,53 e 3,93).

As diferenças significativas para a variável escolaridade foram atestadas através dos seguintes dados: para os princípios e as práticas *Community* $(F(11,232) = ,813, p = ,000)$ e $(F(18,015) = ,563, p = ,000)$, respectivamente e para os princípios e as práticas *Agency* resultados foram $(F(19,920) = ,781, p = ,000)$ e $(F(17,924) = ,552, p = ,000)$, respectivamente. As informações quanto à escolaridade podem ser observadas na Tabela 39.

Tabela 39 - Média do Posicionamento de Resposta para a Percepção dos Trabalhadores da Amostra Total Acerca dos Princípios e Práticas *Agency-Community* por Nível de Escolaridade

ESCOLARIDADE	PRINCIPIOS COMMUNITY	PRATICAS COMMUNITY	PRINCIPIOS AGENCY	PRATICAS AGENCY
Segundo grau incompleto (N=7)	4,3651	4,3333	4,2857	4,3492
Segundo grau completo (N=89)	4,3778	4,3872	3,9556	4,3080
Superior incompleto (N=37)	4,2860	4,0470	3,5306	3,9343
Superior completo (N=66)	3,6749	3,3224	3,1688	3,4588
Pós-graduado (N=68)	3,5637	3,3748	3,1266	3,4690
TOTAL (N=267)	3,9837	3,8176	3,4997	3,8337

Analisando os padrões de vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento por tipo de empresa, investigada neste estudo, observa-se que há diferenças significativas para a percepção dos princípios e as práticas *Agency-Community*, tendo sido identificados os seguintes dados: $(F(36,242) = ,670, p = ,000)$ (24,285) para os princípios *Community* e $(F(41,823) = ,685, p = ,000)$ (28,652) para as práticas *Community* e $(F(16,814) = ,587, p = ,000)$ (9,865) para os princípios *Agency* e $(F(43,432) = ,477, p = ,000)$ (20,731) para as práticas *Agency*.

As médias encontradas para cada tipo de empresa estão apresentadas na Tabela 40. Nesses resultados, identifica-se que as maiores médias estão na organização privada e, em seguida, na organização pública federal. Esse dado pode ser observado em cada padrão de vínculo – ‘Fortes Vínculos’, ‘Comprometido e Entrincheirado’, ‘Comprometido e Obediente’, ‘Fracos Vínculos’. As maiores médias foram identificadas para aqueles trabalhadores que desenvolvem fortes vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento e que atuam na organização do setor de varejo aqui investigada.

Tabela 40 - Médias do Posicionamento de Resposta para a percepção dos princípios e práticas *Agency-Community* por padrões de vínculos

Padrões de Vínculos	Tipo de Empresa	Princípios Community	Práticas Community	Princípios Agency	Práticas Agency
Fortes Vínculos	Federal (N=16)	4,5304	4,2865	4,0469	4,3281
	Privada (N=45)	4,8519	4,9207	4,0508	4,7549
	Municipal N=1)	3,6667	3,5556	3,4286	3,7778
	Total (N=62)	4,7498	4,7350	4,0397	4,6290
Comprometido e Entrincheirado	Federal (N=60)	4,1792	3,8957	3,6371	3,9243
	Particular (N=5)	4,6000	4,6444	3,9143	4,5111
	Municipal (N=8)	3,6389	3,2569	2,8214	3,1583
	Total (N=73)	4,1488	3,8770	3,5667	3,8805
Comprometido e Obediente	Federal(N=59)	3,8119	3,5938	3,2498	3,6137
	Particular (N=5)	3,7333	3,7778	4,0286	3,8444
	Municipal N=15)	3,4963	3,1926	3,0762	3,1704
	Total (N=79)	3,7470	3,5293	3,2661	3,5441
Fracos Vínculos	Federal (N=26)	3,2698	3,1752	3,0330	3,3472
	Particular(N=11)	4,0606	4,3030	4,4286	4,1818
	Municipal(N=17)	2,6560	2,2418	2,4790	2,6127
	Total (N=59)	3,2377	3,1111	3,1429	3,2860

Através dos dados estatísticos apresentados nesse segmento, é possível confirmar a quarta e última hipótese que norteia o presente trabalho, visto que foi identificada a possibilidade de observação de diferentes percepções das práticas *Agency-Community* por parte dos trabalhadores das organizações públicas e privadas que participaram desta pesquisa. Houve diferenças significativas entre os vínculos organizacionais desenvolvidos por esses trabalhadores e a percepção das práticas de gestão de pessoas, contextualizadas neste trabalho como sendo práticas que favorecem tanto o surgimento do empreendedor autônomo (dimensão *agency*) quanto o surgimento do trabalhador comprometido (dimensão *community*). Nota-se que nos padrões de vínculos ‘Fortes Vínculos’ e ‘Comprometido e Entrincheirado’ há maior percepção dos princípios e práticas *Community*, sendo respectivamente 4,74 e 4,73 ; 4,14 e 3,87. Nesses padrões há maior pregnância do vínculo de Comprometimento, pois reúne maior número de itens das escalas desse construto.

Os dados de correlação entre os três construtos e as dimensões do modelo *Agency-Community* indicam que o Comprometimento Organizacional estabelece correlações expressivas e significativas com os princípios *Community*. A Tabela 41 mostra que os índices mais altos foram encontrados para a dimensão afetiva do construto.

Tabela 41 – Correlações entre Comprometimento Organizacional e Princípios e Práticas *Agency-Community*

MODELO AGENCY-COMMUNITY	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL		
	AFETIVO	De CONTINUAÇÃO	NORMATIVO
PRINCÍPIOS COMMUNITY	,558(**)	,470(**)	,385(**)
PRÁTICAS COMMUNITY	,544(**)	,505(**)	,361(**)
PRINCÍPIOS AGENCY	,457(**)	,481(**)	,361(**)
PRÁTICAS AGENCY	,500(**)	,554(**)	,349(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Analisando os dados de correlação entre o Entrincheiramento Organizacional e as dimensões do modelo *Agency-Community*, observa-se que, embora esse construto estabeleça correlações significativas com o modelo de gestão de pessoas, os índices encontrados foram menores do que os índices de correlação identificados para o Comprometimento. Dentre as três dimensões do Entrincheiramento, Ajustamento à Posição Social foi a dimensão que apresentou dados mais significativos para as correlações com os princípios e práticas *Community*. A dimensão *Agency* obteve correlações menos expressivas com as três dimensões do Entrincheiramento. A Tabela 42 apresenta todos os índices de correlação que foram encontrados entre esse tipo de vínculo e o modelo *Agency-Community*.

O Consentimento Organizacional também apresentou dados de correlação com as dimensões do modelo *Agency-Community* que foram menos expressivos do que os que foram encontrados para o construto Comprometimento.

Tabela 42 – Correlações entre Entrincheiramento Organizacional e Princípios e Práticas *Agency-Community*

MODELO AGENCY-COMMUNITY	ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL		
	AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL	ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS	LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS
PRINCÍPIOS COMMUNITY	,406(**)	,188(**)	,195(**)
PRÁTICAS COMMUNITY	,412(**)	,128(*)	,184(**)
PRINCÍPIOS AGENCY	,343(**)	,151(*)	,251(**)
PRÁTICAS AGENCY	,428(**)	,198(**)	,216(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

No entanto, observa-se que as correlações identificadas para o Consentimento Organizacional foram mais elevadas do que os índices apresentados pelo Entrincheiramento. A dimensão *Agency* manteve o padrão de índices de correlações menos expressivos. A Tabela 43 apresenta todas as correlações que foram encontradas para Consentimento e o modelo *Agency-Community*.

Tabela 43 – Correlações entre Consentimento Organizacional e Princípios e Práticas *Agency-Community*

MODELO AGENCY-COMMUNITY	CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL	
	OBEDIÊNCIA CEGA	ACEITAÇÃO ÍNTIMA
PRINCÍPIOS COMMUNITY	,356(**)	,470(**)
PRÁTICAS COMMUNITY	,399(**)	,403(**)
PRINCÍPIOS AGENCY	,293(**)	,356(**)
PRÁTICAS AGENCY	,412(**)	,376(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O elevado nível de correlação de todas as dimensões do modelo de gestão *Agency-Community* com Comprometimento indica que o vínculo de Comprometimento associa-se melhor a um modelo de gestão em que predomine práticas mais socializadoras e que, por isso, estimulam o surgimento de um trabalhador comprometido.

O modelo proposto por Rosseau e Arthur (1999) aponta que a combinação de práticas *Agency* e *Community* possibilita o desenvolvimento de uma cultura de participação e envolvimento por parte dos empregados e, ao mesmo tempo, fomenta sua contribuição ativa em prol do seu crescimento profissional e das metas estabelecidas pela organização.

Embora não tenha sido identificado, nesse estudo, a força preditiva da dimensão *Community* para o desenvolvimento de um vínculo de Comprometimento, os resultados que são apresentados aqui indicam que este é um fator antecedente do construto. Isto é, uma gestão com práticas voltadas para o suporte mútuo, cooperação, adaptação coletiva ao ambiente e que promova maior participação dos atores em relações de interdependência e aprendizado conjunto indica que ser um fator determinante para estimular bons níveis de comprometimento por parte dos trabalhadores. Ou seja, a percepção de um modelo de gestão que se orienta por um conjunto de princípios *Community* que, em essência, apontam a construção de vínculos de compromisso recíproco entre trabalhador e organização, revela-se como algo importante para o desenvolvimento do construto Comprometimento.

Entre os antecedentes do Comprometimento que são destacados na literatura, Meyer e Allen (1997) chamam a atenção para a importância da experiência no trabalho para a construção e manutenção desse vínculo, bem como para o papel da liderança imediata que, além de promover um maior envolvimento por meio de uma gestão aberta à comunicação, participação do empregado e *feedbacks*, tem o poder de influenciar a percepção de justiça e suporte organizacional. Além disso, os autores afirmam que as experiências cotidianas de trabalho possuem um papel implícito de comunicar como a organização lida com seus empregados, qual o suporte fornecido, a importância e a valorização atribuída aos trabalhadores e o quanto a mesma está disposta a tratá-los com justiça e seriedade.

Meyer e Allen (1997) sinalizam a relação favorável quanto à percepção positiva a respeito das práticas de RH e o desenvolvimento do comprometimento. Dentre elas, os autores citam recrutamento e seleção, socialização e treinamento, avaliação, promoção, compensação e benefícios. Os autores apresentam alguns aspectos que consideram relevantes para o desenvolvimento de uma cultura capaz de proporcionar o comprometimento, reforçando a idéia de que esse vínculo requer um conjunto articulado de políticas e práticas organizacionais, como: filosofia gerencial de mútua confiança e respeito, liderança forte e com uma visão clara sobre o que a organização pode ser, altos níveis de participação do empregado nas tomadas de decisão, organização do trabalho em equipes, cargos enriquecidos ou ampliados, política de compensação estruturada sobre níveis de habilidade e desempenho do trabalhador, estruturas organizacionais leves, forte compromisso com a qualidade e o aprimoramento contínuo.

Arthur (1994) destaca que mais importante do que uma prática isolada, são as características gerais do sistema de RH. Ao abordar o tema, o autor faz a distinção entre políticas favoráveis ao comprometimento e as que são voltadas para o controle na gestão. No sentido de fortalecer o comprometimento, a gestão procura adaptar o comportamento ao vínculo psicológico do trabalhador com os objetivos organizacionais. No entanto, a gestão focada no controle orienta-se para a redução de custos da força de trabalho e para o aumento da eficiência forçando a obediência do trabalhador a regras e procedimentos e baseando as recompensas em produtos mensuráveis.

Assim, a identificação destes fatores constitui o ponto de partida para a construção de estratégias de gestão que permitam maximizar os aspectos positivos do vínculo do tipo comprometimento, para as organizações e para os indivíduos. Isto é, a evidência de preditores

de comprometimento gera informações básicas para a formulação de políticas de gestão apropriadas a cada contexto de trabalho.

Relacionando os resultados encontrados na análise qualitativa com os que são colocados, aqui, na análise quantitativa, observa-se que, as formas de gerenciamento que foram identificadas através do relato dos gestores referente ao estímulo do comprometimento incluíram a melhoria nas condições de desenvolvimento da autonomia e liderança, demonstração mais expressiva de elogios e reconhecimento pelos resultados alcançados, valorização do empregado atendendo suas necessidades e fortalecendo o mesmo com práticas de treinamento e qualificação. Essas práticas corroboram com as ações preconizadas pela dimensão *Community* e indicam confirmação de que trabalhadores com padrões de vínculos em que o comprometimento é mais forte ou predominante haverá percepção associada a um modelo de gestão de pessoas que tende a adotar mais as práticas relacionadas à essa dimensão do que em relação à dimensão *Agency*.

Ressalta-se, desta forma, que o uso das duas estratégias metodológicas para a exploração dos três construtos nas suas concepções, limites teóricos, fatores antecedentes, bem como nas consequências e formas de gerenciamento dos diferentes vínculos entre indivíduo e organização indicou pertinência e complementariedade. Os resultados foram corroborados ao longo do conjunto da análise de dados e proporcionou melhor compreensão a respeito dos processos que se encontram subjacentes aos três construtos, a exemplo dos valores individuais envolvidos na socialização primária e no contexto de vida do indivíduo, características relativas ao âmbito organizacional, modelo de gestão e indícios que sinalizam saúde ou adoecimento do trabalhador diante do contrato psicológico que é desenvolvido pelo mesmo.

6 CONCLUSÕES

No presente capítulo, procura-se compreender e destacar os limites conceituais existentes entre os construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento. Para tanto, são retomadas as questões centrais e as respectivas hipóteses que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

Inicialmente, são apresentadas duas figuras que oferecem uma síntese geral dos dados obtidos através das duas estratégias metodológicas utilizadas na realização da pesquisa. A primeira figura busca explicitar a forma como se atingiu os objetivos propostos nos estudos qualitativos 1 e 2. Refere-se à análise das cognições gerenciais sobre os vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais, delimitando as concepções que caracterizam e indicam os limites existentes entre os três construtos, bem como os fatores que influenciam a formação desses três vínculos, as conseqüências e as formas de gerenciamentos dos mesmos, na perspectiva de gestores.

A segunda figura sintetiza o percurso do desenvolvimento do Estudo 3, que envolveu a investigação quantitativa entre os trabalhadores que pertencem aos grupos de trabalhos dos gestores. Nesse estudo, buscou-se identificar e descrever os perfis ou padrões de vínculos de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, a forma como os trabalhadores articulam esses três vínculos, permitindo a identificação de possíveis sobreposições entre os três construtos. Buscou-se, ainda, explorar a relação existente entre a percepção de práticas de gestão de pessoas, de acordo com o modelo *Agency-Community* introduzido por Rosseau e Arthur (1999), e o desenvolvimento dos diferentes tipos de vínculos entre o indivíduo e a organização empregadora, destacando-se a percepção dos trabalhadores nos contextos das organizações estudadas.

As figuras estão estruturadas de forma que a primeira parte descreve as bases teóricas que foram utilizadas para a realização de ambas as investigações – qualitativa e quantitativa. Assim, a Figura 11 apresenta três colunas, cada uma referente a um construto, partindo-se das definições da literatura para, em seguida, sintetizar os resultados obtidos no estudo com os gestores.

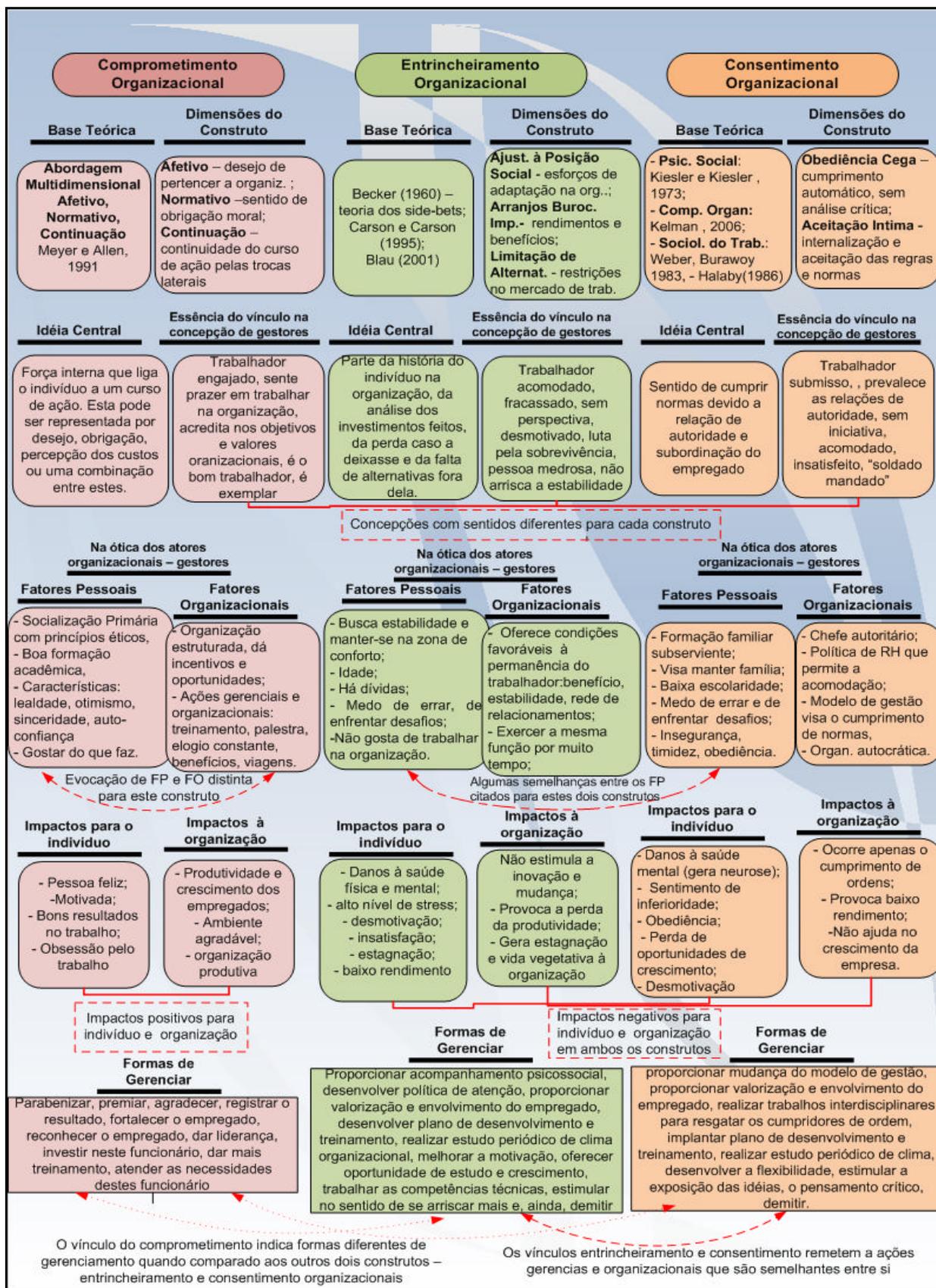


Figura 11 - Síntese dos estudos qualitativos.

Para o construto Comprometimento Organizacional, o modelo tridimensional, defendido por Meyer e Allen (1991), em suas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação é definido conforme propõem os autores. O Entrincheiramento Organizacional foi analisado a partir da teoria dos *side-bets*, elaborada por Becker (1960), e dos estudos sobre Entrincheiramento na carreira realizados por Carson e Carson (1995) e Blau (2001). Em relação à dimensionalidade do construto, utilizou-se a adaptação para o contexto organizacional feita por Bastos et al. (2008) e Rodrigues (2009) – Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas. Já o Consentimento Organizacional foi abordado a partir dos estudos sobre obediência e conformismo na Psicologia Social, realizados por Kiesler e Kiesler (1973), Kelman (2006) e O'Reilly e Chatman (1986), no campo do Comportamento Organizacional e das pesquisas em Sociologia do Trabalho, através do estudo clássico de Weber acerca da teoria da autoridade, além de Burrawoy (1983) e Halaby (1986). O construto é tratado em sua bidimensionalidade – Aceitação Intima e Obediência Cega – como propõem Bastos et al. (2008) e Silva (2009).

Com base no que foi apresentado na Figura 11, pode-se afirmar, em primeira instância, que os gestores compartilham idéias acerca dos três construtos que sinalizam significados bem distintos. Comprometimento foi considerado um vínculo positivo, já o entrincheiramento e o consentimento referem-se a aspectos valorativamente negativos, para os quais predominam as noções de acomodação e pouco envolvimento do trabalhador na organização.

A noção encontrada para o Consentimento Organizacional se adequou mais apropriadamente ao sentido proposto pela dimensão Obediência Cega, significando consonância com a definição apontada por Silva (2009). Para a autora, essa dimensão significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento ao seu respeito, podendo também indicar que, mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações.

O Entrincheiramento revelou-se como um vínculo instrumental que aprisiona o sujeito, sendo, por isso, prejudicial, não promovendo o crescimento profissional e levando ao desenvolvimento de uma relação de dependência e acomodação diante da organização. Esse tipo de vínculo também suscitou a rejeição, por ser considerado frágil e negativo tanto para o indivíduo como para a organização. O fato de o trabalhador entrincheirado buscar, em sua

organização, a trincheira como uma forma de proteção, segurança, estabilidade e evitar perdas materiais indica que esse vínculo não inclui desejo e afeto, mas sim necessidade.

Os fatores pessoais e organizacionais que explicam os três vínculos também foram distintos para os sujeitos entrevistados. O Comprometimento foi relacionado a uma formação familiar com valores éticos, história acadêmica com bons resultados e aspectos positivos relacionados a características pessoais, como otimismo, lealdade, sinceridade, auto-confiança. Em relação à organização, os conteúdos indicaram a percepção de uma boa estrutura organizacional, promoção de condições de crescimento, ações gerenciais voltadas para treinamento, incentivos e premiações. No entanto, o Entrincheiramento e o Consentimento foram explicados por fatores comuns, semelhantes entre si, e que se distanciaram do Comprometimento. Como exemplos podem ser citados o medo de errar e de enfrentar desafios, inclusive de colocar em risco a estabilidade já adquirida na organização, como também a noção de manutenção da família por haver dependente e dívidas a serem cumpridas. Os aspectos relacionados às características pessoais foram opostos àqueles citados no Comprometimento, como insegurança, obediência, timidez, alguém que não exerce esforço, mas gosta de se manter na zona de conforto. No caso do Entrincheiramento, a idade constitui-se num fator que influencia a acomodação do trabalhador na organização.

Quanto aos fatores organizacionais, constatou-se que, para ambos os construtos – Entrincheiramento e Consentimento -, a organização oferece condições que estimulam a permanência do trabalhador, como ter uma política de RH com oferta de benefícios. Para o entrincheiramento, destaca-se o fato de o trabalhador exercer a mesma atividade ou função durante muito tempo como um fator que favorece o desenvolvimento desse vínculo. Para o consentimento, a predominância de uma organização autocrática, com chefias autoritárias e um modelo de gestão voltado para o cumprimento de normas de forma rígida e inflexível, constitui-se um fator influenciador na formação do vínculo.

Os impactos gerados por esses vínculos confirmam as informações descritas a respeito das definições e dos fatores relativos às suas formações. Para Comprometimento, os resultados são positivos, tanto para indivíduos quanto para organização. A única exceção é a possibilidade de um elevado comprometimento gerar certa obsessão pelo trabalho. Mesmo assim, esse vínculo pressupõe crescimento e produtividade para ambas partes. O Entrincheiramento e o Consentimento geram impactos que sinalizaram adoecimento físico e mental, como também desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo. O entrincheiramento é agravado pelo alto nível de *stress*, enquanto que o consentimento pelo

sentimento de inferioridade e comportamento obediente. Em relação à organização, esses dois vínculos a levam a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade.

O cumprimento das ordens possui um sentido de passividade e obediência, algo que não é valorizado no contexto organizacional atual e que suscitou um posicionamento de rejeição, por parte dos entrevistados, frente ao comportamento de consentir ou obedecer no trabalho. Para os gestores entrevistados, a adesão às normas é algo necessário e natural do processo organizacional, pois é um dos fatores que garantem a estabilidade das organizações e alcance dos seus objetivos, principalmente para os funcionários das organizações públicas, pois, para eles, é necessário compreender a legislação que regula o desenvolvimento dos projetos e alcance dos objetivos organizacionais. No setor público, a preocupação com a legislação predomina na atividade exercida pelos gestores, pois estes se encontram sempre envolvidos com o planejamento e a execução de muitos projetos, o que implica no domínio e conhecimento das leis vigentes e do acompanhamento dos procedimentos burocráticos para a implementação dos mesmos. Toda essa situação ainda se agrava à medida que ocorrem mudanças no quadro de dirigentes políticos ou administração pública, pois os esforços investidos no planejamento dos projetos ficam ameaçados pela possibilidade de novos rumos na tomada de decisão, caso haja eleições para novos dirigentes políticos e o ingresso, no governo, de pessoas pertencentes a partidos políticos com idéias e projetos diferentes daqueles que existiam no governo anterior.

Na empresa privada, também se observou preocupação com as normas e cumprimento dos deveres, já que são aspectos que se referem diretamente ao alcance dos objetivos e metas almejados pelo planejamento estratégico da organização. Os resultados organizacionais são claramente atrelados às metas estabelecidas e aos aspectos normativos da organização. Além disso, o não cumprimento dessas normas ameaça o vínculo empregatício do trabalhador, pois pode ser considerado como um comportamento desinteressado e negligente.

As formas de gerenciamento do vínculo Comprometimento foram também distintas daquelas apontadas para o entrincheiramento e consentimento. A gestão do Comprometimento implica ações que estimulem a participação do empregado, como reconhecimento, premiações, treinamento e atenção às necessidades do empregado. Em contrapartida, os vínculos do entrincheiramento e consentimento exigem maior investimento a fim de resgatar a relação já desenvolvida pelo trabalhador. Para tanto, os gestores ressaltaram

a implantação de avaliação periódica do clima organizacional, desenvolvimento de políticas de RH voltadas para a atenção e valorização do empregado, trabalhar as competências técnicas, desenvolvimento de ações gerenciais de treinamento e oportunidades de estudo, além de ações para melhorar a motivação do empregado.

Como é visível, o estudo qualitativo permitiu o acesso aos significados dos três construtos de maneira mais detalhada, bem como às experiências de diferentes atores organizacionais. Partindo das perspectivas dos entrevistados, foi possível interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem e observar o quanto essas definições se aproximam das suas definições teóricas.

A Figura 12 apresenta o percurso teórico e empírico dos estudos quantitativos e mostra, de forma sintética, os perfis e padrões de vínculos de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais, a identificação da forma como os trabalhadores articulam esses três vínculos. É possível, ainda, verificar as sobreposições e a relação existente entre a percepção de práticas de gestão de pessoas, de acordo com o modelo *Agency-Community* introduzido por Rosseau e Arthur (1999), e o desenvolvimento dos diferentes tipos de vínculos entre o indivíduo e a organização empregadora, destacando-se a percepção dos trabalhadores nos contextos público e privado investigados.

Da mesma forma que na primeira figura, três colunas são organizadas a fim de abranger os dados obtidos para cada construto. São apresentados os índices que indicam a validade discriminante das medidas utilizadas comparando-se com os que foram obtidos nos estudos realizados no contexto brasileiro Também é mostrada a forma como os vínculos se articularam, resultando em diferentes padrões. A relação entre o desenvolvimento dos vínculos e a percepção das práticas de gestão de pessoas encontra-se na parte inferior da figura.

Os dados constantes no quadro síntese revelam que as medidas utilizadas para se avaliar os diferentes tipos de vínculos demonstraram confiabilidade e adequação. A retestagem feita na presente pesquisa indica que os instrumentos foram adequados para a mensuração de cada construto. As estruturas fatoriais que definem o dimensionamento do Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento foram confirmadas com *Alphas de Cronbach* expressivos e significativos.

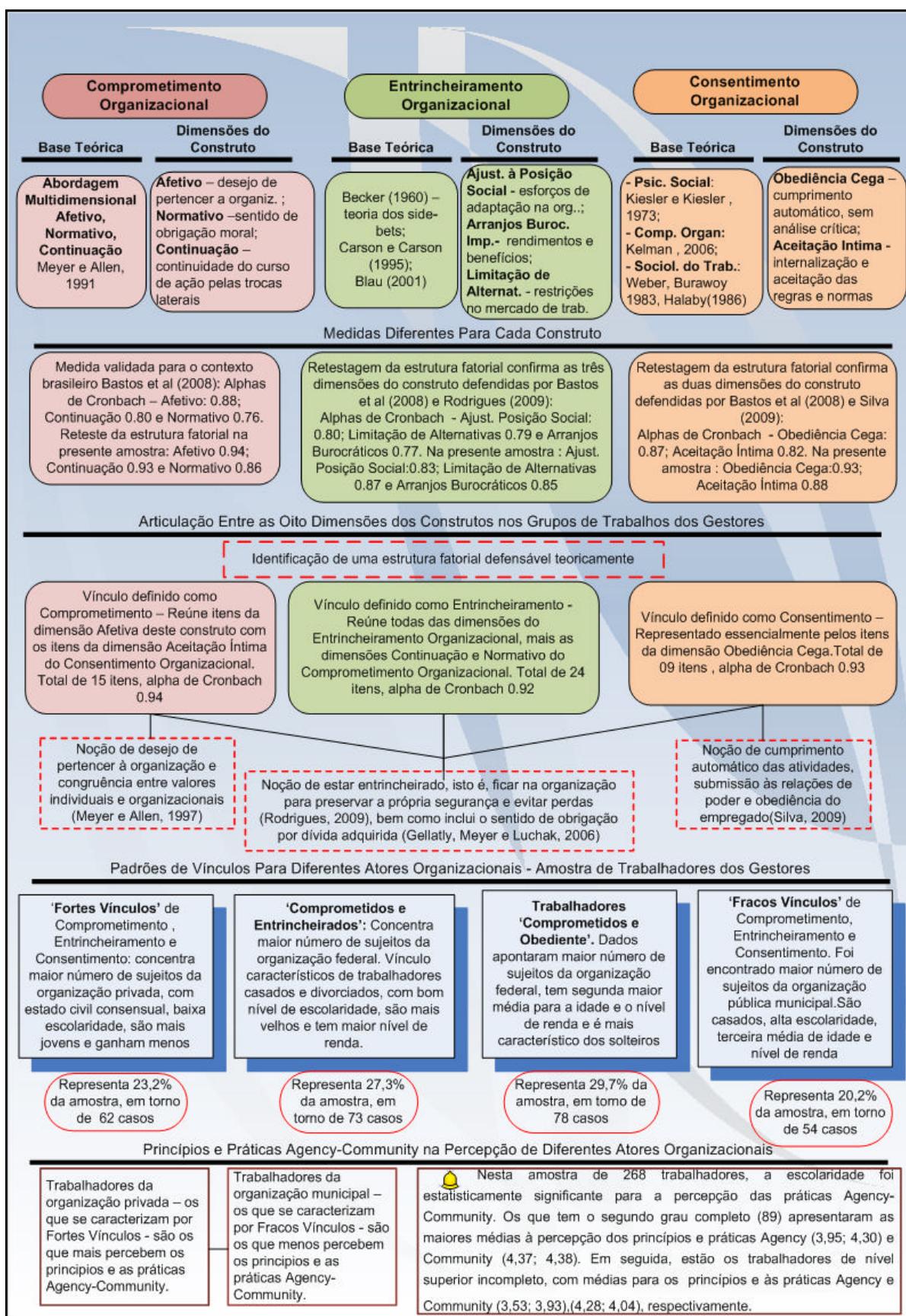


Figura 12 - Síntese dos estudos quantitativos.

A articulação entre as oito dimensões dos construtos permitiu a identificação de uma estrutura trifatorial defensável teoricamente. O primeiro fator foi chamado de Comprometimento. Reuniu os itens da dimensão Afetiva desse construto e mais os itens da dimensão Aceitação Íntima do Consentimento Organizacional. Indicou o sentido de afetividade como um sentimento positivo em relação à organização, associado à identificação e internalização dos objetivos, normas e valores organizacionais. Esse resultado mostrou-se equivalente à noção de comprometimento encontrada no estudo qualitativo. Esse fator incorporou a noção teórica da dimensão Afetiva conforme é vista na literatura, constituindo-se numa relação de identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização particular (MEYER E ALLEN, 1997; MOWDAY et al. 1982).

Nas duas análises, qualitativa e quantitativa, os itens da dimensão Aceitação íntima estiveram associados fortemente aos itens da dimensão afetiva do comprometimento, o que indica que esta dimensão do consentimento não faz parte do construto, pois não sinaliza o sentido proposto por esse construto. Ao mesmo tempo, os itens da dimensão – Aceitação íntima - indicaram a representação da adesão, identificação e internalização às normas, representando uma relação normativa.

O segundo fator reuniu todos os itens do Entrincheiramento mais os da dimensão Normativa e de Continuação das escalas do Comprometimento. Esse fator indicou o sentido de um vínculo predominantemente instrumental, conforme é preconizado no Entrincheiramento Organizacional por Rodrigues (2009), e mostrou-se associado a uma noção de obrigação por endividamento, defendida por Gellaty, Meyer e Luchak (2006), refletindo, desta forma, um senso de obrigação em perseguir um curso de ação a fim de evitar custos materiais e a perda desta continuidade. Esse sentido para o Comprometimento Normativo representa uma das faces que Gellaty, Meyer e Luchak (2006) propõem como forma de reconceituação dessa dimensão do construto.

O terceiro fator foi constituído basicamente dos itens da dimensão Obediência cega, que revelam o sentido do cumprimento automático das ordens, referindo-se à subordinação do empregado em função das relações de poder predominantes na organização, o que corrobora a definição apresentada por Silva (2009) a respeito dessa dimensão. Esse fator revelou-se congruente com o conceito de Consentimento Organizacional atribuído pelos gestores, na investigação qualitativa. A noção que predominou foi a de uma submissão às relações de poder e o cumprimento automático das ordens, levando o trabalhador a ser considerado um ‘soldado mandado’.

A identificação desse terceiro fator mostra que os itens que compõem a Obediência Cega - uma das duas dimensões do construto Consentimento Organizacional - assumem um sentido diferente da dimensão normativa do construto Comprometimento Organizacional. Na Obediência Cega, predomina a relação de autoridade, de subordinação e passividade na relação entre empregado e empregador, já a dimensão normativa indica o sentido de dever moral, um forte senso de perseguir um curso de ação por que é certo e moral fazer.

Com essa análise, compreende-se que o Consentimento relaciona-se ao sentido da obediência, condição de submissão e passividade nas relações de poder, algo que se diferencia do sentido de obrigação e dever moral como uma força mental que obriga a perseguição de objetivos, como propõem Meyer e Allen (1991,1997). Mais recentemente Meyer e Herscovitch (2002, p. 475), ao aplicarem o modelo tridimensional para organizações com iniciativas de mudança, definiram o Comprometimento Normativo como um “senso de obrigação no sentido de sustentar uma mudança”. Assim, tanto no que diz respeito à análise teórico-conceitual quanto aos dados obtidos na investigação quantitativa, a definição de um trabalhador comprometido com as normas e que apresenta o sentimento de obrigação moral está pautada em bases teóricas que se diferenciam do estudo da obediência. Ao mesmo tempo, esse sentido de obrigação moral, conforme é defendido pelos autores do modelo tridimensional indicou, de acordo com os dados obtidos nesse trabalho, fortalecer o vínculo do entrincheiramento, que está relacionado ao sentimento de aprisionamento por parte do indivíduo, levando-o a se sentir entrincheirado.

O conceito de Consentimento ganha um interesse particular no estudo das organizações brasileiras em função das características culturais e da gestão organizacional que podem ser observadas nas diferentes regiões do país, como é discutido por Tanure et al.(2007). Para os autores, as relações hierárquicas mais fortes entre empregado e empregador podem ser mais destacadas no contexto da cultura do Nordeste, em função da própria história do desenvolvimento local. Além disso, o sentido do consentimento e da obediência pareceu ser intermediado por conceitos relativos a valores culturais e individuais, revelando fatores que são bastante evidentes na realidade brasileira, quando consideramos a mistura étnica e o contexto do desenvolvimento social, político e econômico nacional.

Quanto ao Entincheiramento Organizacional, é possível perceber diferenças entre a medida proposta para este construto e a do Comprometimento de Continuação, mas admite-se que os dados revelam forte correlação entre esses construtos indicando sobreposições entre

eles. O instrumento proposto, aqui, para o Comprometimento de Continuação concentra-se mais no sentido dos sacrifícios pessoais, enquanto que o que mede um trabalhador entrincheirado apresenta indicadores que especificam mais os benefícios e os investimentos já realizados pelo indivíduo em prol do ajustamento à posição social na organização e que caracterizam mais detalhadamente os arranjos burocráticos impessoais.

A amostra estudada na presente investigação é um aspecto relevante a ser considerado nas conclusões a respeito do construto Entrincheiramento Organizacional. Observou-se que o contexto da organização privada se diferencia da realidade do setor público. Os dados indicaram que, no setor privado, a amostra é composta por trabalhadores de média escolaridade, sendo o segundo grau completo o nível predominante. Isso indica que é uma qualificação inferior àquela que foi observada para os trabalhadores do setor público, tanto a nível federal quanto municipal. Entre os gestores das três organizações, a escolaridade também se diferenciou entre o público e o privado. Os gestores das organizações públicas são, no mínimo, profissionais com superior completo e, na maioria dos casos, têm pós-graduação, enquanto que, na organização privada, esses sujeitos têm apenas o segundo grau completo e, em sua minoria (dos cinco entrevistados apenas um), o superior incompleto.

Esse dado sobre a amostra de trabalhadores permite a interpretação de que as possibilidades de emprego no mercado de trabalho para aqueles que atuam no setor público são diferentes, ou melhor, são mais diversificadas do que para o setor privado. Realidade que se faz presente também para a amostra de gestores. Vale ressaltar que muitos dos gestores do setor público desenvolvem outras atividades paralelas ao seu vínculo empregatício que não abalam negativamente a sua estabilidade no emprego. São atividades exercidas numa carga horária que não prejudica a sua disponibilidade na organização pública. Esse aspecto não foi observado na amostra de gestores da organização privada, pois esses sujeitos têm uma carga horária na organização que ocupa todo o seu tempo e que não possibilita a execução de outras atividades.

Diferentes padrões de vínculos foram identificados mostrando que os trabalhadores das três organizações estudadas desenvolvem relações diferentes perante as mesmas. Quatro padrões foram identificados: ‘Fortes vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento’, ‘Comprometidos e entrincheirados’, ‘Comprometidos e obedientes’ e ‘Fracos vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento’. Desses quatro padrões, o que foi denominado de ‘Comprometidos e obedientes’ reuniu maior número de casos – 78. Em seguida, estão os Comprometidos e entrincheirados – 73. Ambos

são característicos da organização federal, onde os sujeitos possuem maior nível de renda, bom nível de escolaridade e são mais velhos. A diferença foi relacionada ao estado civil. Os ‘Comprometidos e entrincheirados’ são casados e divorciados, já os ‘comprometidos e obedientes’ são solteiros.

Os trabalhadores que integram o padrão de ‘Fortes vínculos’ são, em sua maioria, da organização privada, com baixa escolaridade, apresentaram os salários mais baixos dessa amostra e são jovens com estado civil consensual. Os trabalhadores que formam o padrão ‘Fracos vínculos’ pertencem, na maior parte dos casos, à organização municipal, são casados, apresentam bom nível de escolaridade, nível salarial elevado e são mais jovens que os da organização federal.

A percepção e a avaliação a respeito dos princípios e das práticas de gestão de pessoas *Agency-Community* e suas relações com o desenvolvimento dos três vínculos foram exploradas a fim de comparar as diferenças entre o contexto público e privado. A partir dos dados encontrados, afirma-se que os trabalhadores da organização privada, caracterizados por ‘Fortes vínculos’, são os que mais percebem esses princípios e essas práticas. Em contrapartida, os que trabalham na organização municipal, caracterizados por ‘Fracos vínculos’ são os que menos percebem esses princípios e práticas. Tal dado indicou que a escolaridade foi uma variável estatisticamente significativa e sinaliza que os trabalhadores com escolaridade mais alta são mais críticos e exigentes nas suas avaliações em relação às práticas de gestão de pessoas. Através dos dados coletados, identificou-se que além dos trabalhadores da organização privada possuem baixa escolaridade, o contexto privado da organização em que atuam, comércio varejista em Salvador, não se caracteriza por muitos investimentos na área de gestão de pessoas. Os trabalhadores que pertencem à organização privada investigada no presente estudo relataram que essa é uma das poucas organizações desse mercado que procura desenvolver ações direcionadas ao desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Os dados quantitativos forneceram informações importantes a respeito dos três construtos. As informações sinalizaram complementação dos resultados obtidos com a análise qualitativa e foi possível identificar uma relação coerente entre a estrutura conceitual dos três vínculos e o desenvolvimento desses vínculos por parte de trabalhadores, incluindo, ainda, as especificidades dos contextos em que esses atuam – público e privado. A integração entre as pesquisas quantitativa e qualitativa revelou como vantagem a identificação de um quadro mais geral das questões estudadas, além de ser observado que a pesquisa qualitativa pôde apoiar a quantitativa e vice-versa.

Apresentada esta síntese conclusiva dos principais achados dos estudos realizados, cabe retomar as questões e hipóteses que nortearam a presente investigação, concluindo sobre as evidências que a pesquisa permitiu acumular. A primeira questão buscou verificar se gestores que atuam em contextos organizacionais distintos apresentam uma estrutura cognitiva que incorpora indicadores de Consentimento e Entrincheiramento nos seus conceitos de Comprometimento. A hipótese formulada pressupunha que o significado de Comprometimento não incluiria indicadores que definem o ser entrincheirado e o ser obediente. Essa hipótese recebeu evidências bastante robustas que a fortalecem. Os dados obtidos revelaram claras diferenças entre os conceitos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento, tendo o Comprometimento assumido um sentido essencialmente afetivo. Ao longo de toda a análise dos dados qualitativos, observou-se que o sentido de estar comprometido remete a aspectos positivos, indicando a noção de envolvimento, motivação, engajamento. Um trabalhador comprometido foi visto como alguém que sente prazer em trabalhar na organização e acredita nos objetivos e valores organizacionais. Ressalte-se que, embora o sentido de estar comprometido tenha assumido predominantemente o viés afetivo, os discursos sinalizaram a noção de troca em função do gosto pelas possibilidades de crescimento e oportunidades que podem ser evidenciadas na organização. Essa relação entre o afeto e a noção de troca instrumental foi encontrada também nos dados quantitativos, ao serem analisadas as correlações entre os construtos. Especificamente, entre o comprometimento de continuação e o afetivo foi identificada alta correlação.

Diferentemente do significado que foi atribuído ao estar comprometido, o estar entrincheirado foi indicativo de uma pessoa medrosa, que não muda de organização porque não quer arriscar a estabilidade já adquirida. Já o consentir ou ser obediente no local de trabalho indicou submissão, um trabalhador visto também como acomodado, subordinado às relações de poder e autoridade, insatisfeito com o seu trabalho e com a organização. Os relatos apontaram que um trabalhador obediente é difícil de ser aceito devido a sua apatia, falta de iniciativa e isenção de responsabilidades na tomada de decisão no cotidiano organizacional.

Em relação ao Entrincheiramento Organizacional, os resultados apontaram que as limitações de alternativas parecem se adequar mais como fatores antecedentes do que como uma das dimensionalidades do construto propriamente dito. As condições e oportunidades do mercado de trabalho indicam restrições, principalmente para aqueles que atuam no setor

privado, que têm baixa escolaridade e que convivem mais diretamente com a insegurança e a instabilidade no emprego levando a vivenciarem a rotatividade e as freqüentes mudanças organizacionais. Para muitos dos gestores entrevistados, evidenciou-se que a diferença entre os que pertencem a organizações dos dois setores referiu-se à jornada de trabalho: no setor privado, com carga horária mais extensa, para aqueles que atuam no setor público há maior disponibilidade de tempo para qualificação profissional e para exercer outras atividades profissionais concomitantemente à função desempenhada na organização. Além disso, os benefícios no setor público são mais garantidos do que no setor privado. Por isso, tanto gestores quanto trabalhadores no setor privado assumem os seus vínculos empregatícios como uma fonte de sobrevivência, uma necessidade de fato. Já os que trabalham no setor público indicaram não abrir mão do vínculo devido a avaliação dos custos associados à saída, o que os levaria a uma situação de acomodação, pois o vínculo permite a manutenção do que já se estabeleceu como padrão de vida, incluindo os gastos pessoais e familiares.

Uma consideração importante em relação ao vínculo do entrincheiramento são as condições de vida e de trabalho dos indivíduos na atualidade. Os trabalhadores, de maneira geral, demonstram enfrentar muitas consequências decorrentes do processo de globalização, que se reveste no desemprego estrutural e exclusões sociais, especialmente nos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento.

O segundo questionamento referiu-se à forma como se estruturam as oito dimensões dos construtos Comprometimento, Consentimento e Entincheiramento Organizacionais na amostra de trabalhadores das organizações investigadas. A hipótese relacionada a essa questão permitiu a identificação de diferentes fatores defensáveis teoricamente. Os resultados levaram a confirmação dessa hipótese. Os dados empíricos revelaram que as dimensões que definiam e operacionalizavam os três construtos não se revelaram a mais adequada, o que levou a reconceitualizar os três conceitos em termos de suas dimensões constituintes. Como já apontado anteriormente, a dimensão de Aceitação Íntima, na realidade, integra o conceito de comprometimento e não de consentimento. Tais resultados implicam a necessidade de novos estudos que, ampliando e diversificando a amostra de trabalhadores, possam testar, efetivamente, a nova estrutura fatorial dos três conceitos aqui investigados.

A terceira questão norteadora desta pesquisa buscou compreender de que maneira os trabalhadores articulam os seus níveis de Comprometimento, Consentimento e Entincheiramento formando padrões e perfis que demonstram ser claramente identificados

dentro do grupo. Para essa pergunta formulou-se a terceira hipótese: os vínculos de Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento podem ser articulados pelos trabalhadores, estruturando perfis próprios de vínculos e diferenciando-se em termos da intensidade de cada um deles. Assim, a identificação de quatro padrões de vínculos mostrou que os trabalhadores articulam os construtos, levando a diferentes caracterizações para as relações desenvolvidas com as respectivas organizações empregadoras. Desta forma, a terceira hipótese também foi confirmada.

A quarta pergunta investigou de que forma a percepção das práticas *Agency-Community* estão associadas ao desenvolvimento de diferentes vínculos desenvolvidos entre o indivíduo e a organização empregadora. A quarta hipótese propôs que trabalhadores com perfil de vínculo de comprometimento percebem mais intensamente os princípios e as práticas *Agency-Community* do que aqueles que se caracterizam pelos vínculos do Consentimento e do Enrincheiramento. Essa hipótese foi confirmada, pois as evidências indicaram que, nos padrões em que o Comprometimento é mais forte ou pregnante, há maior tendência a ver o modelo de gestão através das características *Agency-Community*. A escolaridade se constituiu numa variável importante para essa avaliação. Os trabalhadores demonstraram que aqueles que são graduados ou pós-graduados podem ser mais críticos e exigentes diante das ações organizacionais.

Outro dado relevante sobre a percepção do modelo de gestão de pessoas foi a identificação de práticas punitivas e coercitivas como sendo próprias de organizações que influenciam o desenvolvimento dos construtos Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais. Em contrapartida, o vínculo do comprometimento foi relacionado a uma gestão participativa e voltada para ações que focalizam o desenvolvimento dos indivíduos.

Finalmente, é importante registrar as contribuições e os limites da presente investigação, apontando diretrizes para novos estudos a serem conduzidos.

Como contribuição, destaca-se que os resultados apresentados no presente trabalho acrescentam informações a respeito dos limites conceituais e empíricos existentes entre os três construtos Comprometimento, Consentimento e Enrincheiramento Organizacionais, bem como contribuem para a área de gestão de pessoas, proporcionando compreensão e clareza sobre as ações e práticas organizacionais que possam favorecer o desenvolvimento de tais tipos de vínculos entre trabalhadores de diferentes contextos. No nível metodológico, o uso de diferentes estratégias de investigação, caracterizando a triangulação, foi relevante para adquirir uma visão mais completa e complexa a respeito

desses tipos de vínculos organizacionais. Os resultados qualitativos facilitaram a interpretação das relações entre variáveis no conjunto de dados quantitativos obtidos na pesquisa.

Como limite, verifica-se que a presente investigação não explorou a testagem de hipóteses que levassem à diferenciação dos processos psicológicos que estão envolvidos no desenvolvimento dos construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, em suas dimensões. Sugere-se maior atenção a estudos dessa natureza, para que possam ser reunidas mais informações a respeito dos limites existentes entre esses construtos.

Na pesquisa qualitativa realizada neste trabalho, Comprometimento foi tratado, essencialmente, a partir da perspectiva Afetiva. Os itens referentes às dimensões ‘de continuação’ e ‘normativa’ estiveram relacionados aos outros dois construtos – Entrincheiramento e Consentimento - respectivamente. Então, sugerem-se novas pesquisas a fim de investigar, mais detalhadamente, as dimensões do construto comprometimento no que se refere às suas concepções e aproximações com as dimensões dos outros dois construtos.

Ressalta-se, também, que a presente pesquisa procurou atender aos objetivos propostos utilizando análises estatísticas a nível exploratório. Assim, identifica-se a necessidade de desenvolvimento de modelos teóricos mais sofisticados com o uso de modelagens de equações estruturais e análises confirmatórias, com o intuito de demonstrar a força preditiva de diferentes variáveis em relação aos três construtos já mencionados.

Como recomendação, sugere-se que o construto Consentimento seja repensado na sua bidimensionalidade, pois os dados indicaram que o construto é unidimensional, sendo constituído apenas da dimensão Obediência Cega, que é definida como cumprimento automático das ordens, estando relacionada à definição encontrada na Sociologia do Trabalho, onde o empregado está subordinado a relações de poder estabelecidas na organização. Ou, ainda, que o construto possa integrar uma segunda dimensão que indique um sentido diferente daquele proposto pela Aceitação Intima. Isto é, uma nova dimensão que abarque no seu conceito um tipo de ‘consentimento’ relacionado a uma ação consciente por parte do indivíduo, indicando que o mesmo obedece porque precisa e porque é mais conveniente quando ele analisa o contexto organizacional ao qual está inserido. Essa possibilidade de uma nova definição de dimensão para o construto poderá refletir o quanto as relações hierárquicas intermediam o desenvolvimento desse tipo de vínculo como sendo relativo a uma obediência consciente e não automática.

A dimensão Aceitação Íntima indicou a internalização das normas e dos objetivos organizacionais como algo relacionado ao afeto positivo que o indivíduo nutre pela organização, confirmando a noção de que os valores que são compartilhados entre o indivíduo e a organização associam-se ao desejo de pertencer a ela. Essa noção demonstrou ser mais coerente para a definição de um vínculo afetivo relacionado ao comprometimento do que ao consentimento.

A correlação positiva entre o comprometimento de Continuação e o Afetivo leva à indicação de novos estudos para investigar mais profundamente esse dado. É possível afirmar que é melhor e mais saudável pensar que o trabalhador possa decidir sobre a continuidade do seu curso de ação – ficar na organização – porque nutre uma relação afetiva com a mesma e por ter compromissos financeiros que precisa honrar devido aos seus desejos, planos e projetos de vida e família, mas não porque ele precisa sobreviver, isto é, manter a sua própria condição de vida e sobrevivência daqueles que dependem dele. Um outro aspecto importante a ser investigado é a correlação entre o comprometimento normativo e o de continuação combinada ao Enrincheiramento Organizacional. Novas investigações devem explorar essa correlação para verificar se isso fortalece o desenvolvimento do vínculo entrincheiramento.

Novos estudos devem, também, explorar os aspectos relacionados aos valores individuais e culturais que podem estar subjacentes ao desenvolvimento dos três vínculos, especialmente em relação ao Consentimento Organizacional. Os valores podem se revelar como importantes variáveis tanto para a gestão organizacional como para o indivíduo enquanto unidade de análise do desenvolvimento dos processos psicossociais. Além disso, estudos culturais podem sinalizar as diferenças entre diversas regiões nacionais, bem como nas especificidades de contextos sociais, políticos e econômicos que configuram a realidade de diferentes países. Dados comparativos entre culturas podem revelar, ainda, diferentes intensidades para o desenvolvimento dos três vínculos.

Para o avanço dos estudos sobre vínculos organizacionais, recomenda-se o desenvolvimento de estudos acerca dos diferentes padrões de vínculos combinando níveis distintos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento em amostras mais amplas, com maior diversidade de contextos, de trabalhadores e de ocupações, como também utilizando, além do corte transversal, estudos longitudinais. Assim, será possível reunir evidências mais robustas e conclusivas sobre a estrutura fatorial das medidas dos três construtos. Outra sugestão para a continuidade do estudo é o exame do modelo e das práticas

de gestão de novas empresas, a fim de confrontar com as percepções dos trabalhadores sobre o predomínio de ações que caracterizem o modelo *Agency-Community*.

Este trabalho mostrou, com clareza, que esse é um campo de pesquisa ainda em construção e que há muitas lacunas para serem investigadas no que se refere ao estudo dos vínculos desenvolvidos pelos indivíduos perante a organização empregadora, especialmente diante de novos construtos que estão sendo estruturados e testados, como o Entrincheiramento Organizacional e o Consentimento Organizacional.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I. Nature and operation of attitudes. In: S. Fiske, D. Schacter, & C. Zahn-Waxler (Eds.), **Annual Review of Psychology**, 52, 27-58. Palo Alto, CA. 2001.

_____; FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc. 1980

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.1990.

_____. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, 49, 252-276. 1996.

ALUTTO, J.A.; HREBINIAK, L.G.; ALONSO, O. R. C. On operationalizing: the concept of commitment. **Social Forces**, 51, 448-454.1973.

AMABLETTE, T. M. **Criativity in context**. Boulder, Co. West View Press, 1996.

ARTHUR, M. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, New Jersey, v. 15, n. 4, p. 295-306. 1994.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R. T. (1999). Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial [CD]. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23. 1999. **Anais ...** Foz do Iguaçu,PR.

BARLING, J.; WEBER, T.; KELLOWAY, E. K. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. **Journal of Applied Psychology**, Vol 81(6), Dec 1996, 827-832.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 13 (4), 379-387.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, 33(3), 52-64.1993.

_____. **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

_____. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. E. & Codo, W., **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 105-127. 1996.

_____; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, 1(2), 97-120.1997.

_____. Comprometimento no trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa deste domínio. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998. **Anais ...**, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.1998.

_____; GRANGEIRO, R. de R. Modelo de gestão de pessoas Agency-community. In: Siqueira, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____; MEDEIROS, C. A. F. , BRITO, A. P. M P. , RODRIGUES, A. C. A. AGUIAR, C.V.N.; LISBOA, C. P. Comprometimento Organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva , de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13, 2008a, Braga. **Anais...** Portugal. 2008.

_____; SILVA, E. E. C.; LISBOA, C. P.; BRITO, A. P. M.; BARREIROS, B. C. Proposta do construto ‘consentimento’ nas organizações e validação de uma medida para mensurar este tipo de vínculo indivíduo-organização In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13, 2008b, Braga. **Anais...** Portugal. 2008.

_____: RODRIGUES, A. C. A.,SILVA, E. E. C., BARREIROS, B. C., LISBOA, C. P. Entrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13, 2008c, Braga. **Anais...** Portugal. 2008.

BARROS, A. R. de O. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. Dissertação de Mestrado Profissional. 2007. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Petrópolis Ed. Vozes, 2000.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66, 32-40.1960.

BECKER, T. E. foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35(1), 232-244., 1992.

BERGMAN, M. E. The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. **Journal of Organizational Behavior**, 27, 645-663. 2006.

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, 58(4), 277-288.1985.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, 11, 279-298. 2001a.

_____. Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 85-93. 2001b.

BLAU, G.; HOLLADAY, E. B. Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 691-704. 2006.

BRITO, A. P. M. P. **Comprometimento organizacional**: sob a ótica dos gestores de uma organização petroquímica. Dissertação de mestrado em Administração. 2001. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

_____; BASTOS, A. V. B. O schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.8, n.22, 2001

BRUNHOFF, S. **A Hora do Mercado - Crítica do Liberalismo**, São Paulo, UNESP, 1991.

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment. The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**. 19(4), 533-546, 1974.

BURR, R.; GIRARDI, A. The interaction between competence and commitment as a predictor of human capital within the firm. IN: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, 5-8 August, Washington DC. 2001.

BURAWOY, M. Between the labor process and the state: the changing face of factory regimes under advanced capitalism. **American Sociological Review**, vol. 48, October, 587-605. 1983.

_____. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais da ANPOCS**, n. 13, 29-50. 1990.

CABRERA, L. C. Q. **Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas: manual de gestão de pessoas e equipes. Estratégias e tendências. VI**, São Paulo: Ed Gente, 2002

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, 44(3), 237-262. 1994.

_____; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, 301-320, Dec 1995.

_____; CARSON, P. P. Career entrenchment: A quiet march toward occupational death? **The Academy of Management Executive**, 11 (1), 62-75. 1997.

_____. Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 5, 3/4, 359-381. 2002.

CARVALHO, M. S. Gestão Organizacional Estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: jan/mar, 1995.

CATTANI, A. D. **Trabalho e Autonomia**. Petrópolis: Vozes, p. 48, 1996.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento no varejo**: um estudo de caso na nexcom. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. 2005. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

CIALDINI, R. B. **O poder da persuasão**: você pode ser mais influente do que imagina. Rio de Janeiro: Elsevir, São Paulo: HSM. 2006.

_____.; GOLDESTEIN, N. J. Social influence: Compliance and Conformity. **Annual Review of Psychology**. 55: 591–621, 2004.

CHUSMIR, L. H. Job commitment and the organizational woman. **Academy of Management Review**.7(4), 595-602, 1982.

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

COHEN, A. Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. **Journal of Business Research**, 26, 75–90.1993.

_____. **Multiple commitments in workplaces**: an integrative approach Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2003.

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

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, 131(2), 241-259.2005.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional**: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do pólo Juazeiro/Petrolina. Tese de Doutorado. 2007. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, F. M.. **Múltiplos Comprometimentos no trabalho**: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas. Dissertação de mestrado. 2005. Instituto de Psicologia. Universidade Federal de Bahia. Salvador, 2005

_____.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho:os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: XXIX EnANPAD, Brasília. **Anais... DO XXIX EnANPAD**, 16p. 2005

COSTA, V. M. F.. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre as empresas e trabalhadores da fruticultura irrigada do Pólo Juazeiro-Petrolina.** Tese de Doutorado. 2007. Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

COUTINHO, L. In: GOLDENSTEIN, L. **Repensando a Dependência.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 99.1994.

CROPANZANO, R.; GOLDMAN, B.; FOLGER, R. Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. **Journal of Organizational Behavior**, 24, 1019-1024. 2003

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. E CAIXEIRINHO, J. Processo de Controle nas Organizações: Do Controle da Flexibilidade à Flexibilidade do Controle. **Revista Análise Psicológica**, v.2, n.19, p. 261-278, 2001.

_____.; REGO, A., CUNHA, R. C. & CABRAL-CARDOSO, C. A ligação pessoa-organização. In: **Manual de Comportamento Organizacional**, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal.2004.

DELLAGNELO, E.; SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração.** Rio de Janeiro. FGV, 2005.

DRUCKER , P. **Administrando em tempo de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** SãoPaulo: Atlas. 2002.

DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTANEDA, M. B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. **Journal of Applied Psychology**, 79, 370-380. 1994.

ETZIONI, A. **A Comparative Analysis of Complex Organization.** New York: Free Press, 1975.

_____. A. **Essays in socio-economics**. New York: Springer. 1999

FEDOR, D. B.; CALDWELL, S.; HEROLD, D. M. The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. **Personnel Psychology**, 59, 1-29. 2006.

FERNANDES, E. C.; BOOG, G. G. . Gerência de Recursos Humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80. **Revista de Administração**.18 (4), 88-90.1984

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 149-169.2000.

FLEITH, D. S. Psicologia e educação do superdotado: definição, sistema de identificação e modelo de estimulação. **Cadernos de Psicologia**, 5, 37-50. 1999.

FLICH, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista RPOT**. V.3, n.1, p.81-88, Janeiro, 2003.

GELLATLY, I. R.; MEYER, J. P.; LUCHAK, A. A. 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, 331-345.2006

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas , 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, marc/abr, 1995.

_____.A. S. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

_____. , A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago, 1995.

GOLDENSTEIN, L. **Repensando a Dependência**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994. p. 99.

GOPINATH, C.; BECKER, T. E. Communication, procedural justice and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. **Journal of Management**, 26, 63-83. 2000.

GONCALVES, J. E. L. Os Novos Desafios da Empresa do Futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul/set, 1997.

GRANGEIRO, R. **Modelo de Gestão Agency-Community**: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. Dissertação de Mestrado. 2006. Instituto de Psicologia Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2006

HACKETT, R. D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P. A. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment, **Journal of Applied Psychology**, 79 (1), 15-23. 1994.

HAGUETE, T. M. F.. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Bookman: Porto Alegre. 2005.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v. 51, p. 634-649, 1986.

HOFSTEDE, G. **Cultures consequences**: international differences in work-related values. London: Sage Publications. 1984.

_____. **G. Culture's consequences, comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations** thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17, 555-573.1972.

IANNI, O. **A Era do Globalismo**, 2ª edição, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1996.

_____. **Teorias da Globalização**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

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

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

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, 2, 51-60.1958.

_____. Interests, relationships, identities: Three Central Issues for Individuals and Groups in Negotiating Their Social Environment. **Annual Review of Psychology**. 2006.57:1-26.

KIESLER, C. A. **The psychology of commitment**: Experiments linking behavior to belief New York: Academic Press. 1971.

_____.; KIESLER S. **Tópicos de Psicologia Social**: Conformismo. Ed. Edgard Blücher. São Paulo, 1973.

_____.; SAKAMURA, J.A. A test of model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.3, p.349-353, 1966.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C; COOPER, J. T. Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Eds.), **Commitment in Organizations**: Accumulated Wisdom and New Directions. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group. 2009

KO, J. W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**, 82, 961-973. 1997.

LEE, K.; ALLEN, N.J.; MEYER, J.P.; RHEE, K.Y. The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea. **Applied Psychology: An International Review**, 50, 596-614. 2001.

LEITER, M. P.; CLARK, D.; DURUP, J. Distinct models of burnout and commitment among men and women in the military. **Journal of Applied of Behavioral Science**. 30, 63-82 . 1994.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 9, 297-308.1988.

LUBART, T. I. Creativity across cultures. In: STENBERG, R. J. (Org.) **Handbook of creativity** . pp 339-350. New York: Cambridge University Press. 1999.

LUTSKY, N. When is “Obedience” obedience? Conceptual and historical commentary. **Journal of Social Issues**, 51 (3), 55-65. 1995

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

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso** – uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, 108 (2), 171-194. 1990.

_____; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194.1990.

MAYER, R. C.; SCHOORMAN, F. D. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 671-684 , 1992.

MCGEE, G.; FORD, R. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, 72, 638-642.1987.

MEDEIROS, C. A .F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen. **Revista de Administração Contemporânea**, 2 (3). 1998.

MEDEIROS, C. A .F. et al. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: XXVI ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: 1999.

_____. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Faculdade de Administração da USP. Tese de Doutorado, 2003. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003.

MELO, M. C. de O. Revisão ou reconstrução do processo de gestão da força de trabalho nas organizações: da ARH a gestão de pessoas? In: XXVI ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: 1999.

MELO, E. A. A. **Vínculo do trabalhador com a organização:** um estudo de representações sociais. Tese de doutorado. 2006. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Distrito Federal. 2006

MENEZES, I. G. **Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO):** Concepção, desenvolvimento, validação e padronização. Dissertação de Mestrado. 2006. Instituto de Psicologia. Universidade Federal da Bahia, Bahia. Salvador.2006

MEYER, J.P. Commitment in a changing world of work. In: KLEIN, T.; H. BECKER; J. P. MEYER (Eds.), **Commitment in Organizations : Accumulated Wisdom and New Directions.** Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.2009

_____; ALLEN, N. J. Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69, 372-378.1984.

_____; PAUNONEN, S. V. ; GELLATLY, I. R.; GOFFIN, R. D.; JACKSON, D. N. Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, 74 (1), 152-156, 1989.

_____; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18. 1990.

_____; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, 75 (6), 710-720, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1, 61-89.1991.

_____; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 78 (4) 538-551.1993.

_____; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications.1997.

_____; ALLEN, N.J.; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a changing world of work. **Canadian Psychology**, 39 (n. 1-2), 83-93,1998.

_____; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, 11, 299-326.2001.

_____; STANLEY, J. D.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61, 20-52.2002.

_____; BECKER, T. E.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, 89, 991-1007. 2004.

_____; SRINIVAS, E. S.; LAL, J. B.; TOPOLNYTSKY, L. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 185-211. 2007.

MICHENER, A.; DELAMATER, J. E MYERS, D. **Psicologia Social**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MILGRAM, S. Behavioral study of obedience. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67 (4), 371-378.1963

_____. **Obedience to authority: an experimental view**. New York: Harper e Row. 1974.

MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, 8, 486-500.1983.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro, LTC . 1985.

MOSCON, D. **Cognição e Gestão**: explorando, entre gestores, as relações entre teoria implícita de trabalhador comprometido com a organização e estratégias cotidianas de gestão da equipe de trabalho. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. 2009.

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

_____; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, 224-247.1979.

_____. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.

MYERS, D . **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 6ª edição. 2000.

NOGUEIRA, A. H. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. (Org.). **Recursos Humanos**: uma gestão estratégica Belo Horizonte: UFMG\FACE\CEPEAD, cap.1. 1999.

O'REILLY, C.; PFFEFFER, J. **Talentos ocultos**: como as melhores empresas obtém melhores resultados com pessoas comuns. Rio de Janeiro, Campos: 2001.

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, 71(3), 492-99.1986.

OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. **Academy of Management Review**, 14, 579-594.1989.

OLIVEIRA, L. B. Competências Requeridas ao Gestor de Pessoas: uma visão dos dirigentes das empresas do Brasil. **Anais...**, ENANPAD, 1999. Florianópolis.1999.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 5, 603-609. 1974

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 157-177.2004.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, Álvaro ; PORTO, Juliana Barreiros (Orgs.) **Valores e comportamento ns organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, Captº 3, 96-119, 2005.

RANDALL, D. M. Commitment and the organization: the organization man revisited. **Academy of Management Review**, 12 (3), 460-471. 1987.

_____.D. M. The consequences of organizational commitment: Methodological Investigation. **Journal of Organizational Behavior**, 11, 361-378. 1990.

RESENDE, E. J. A Gestão de Pessoal nas Empresas Brasileiras: o curto e o longo prazo. **Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro: Tama, n. 238, p. 7-12, maio. 1994.

REGO, A.. Climas de Justiça e Comprometimento Organizacional. **Revista RPOT**. V.3, n.1, p.27-60, Janeiro, 2003.

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

RICHARDSON, A. S.; BURKE, R.J.; MARTINUSSEN, M. Work and health outcomes among police officers: the mediation role of police cynicism and engagement. **International Journal of Stress Management** , 13, 555-574. 2006.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, 47, 475-479.1969

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição, LTC editora. 2005.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. **Psicologia Social**. 20ª edição, Ed. Vozes – Petrópolis. 2001.

RODRIGUES, A. C. A. Do **Comprometimento de Continuação ao Enrincheiramento Organizacional**: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala. Dissertação de mestrado. 2009. Instituto de Psicologia. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2009

ROWE, D. E. O; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e conseqüentes entre docentes universitários. In.: I EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. ANPAD, 2007, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSADO, A. V. **Conceptualizaciones históricas sobre el fenómeno del conformismo social: estudiar el conformismo o la inconformidad?** . 2004

ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. The boundaryless human resource function: building *agency* e *community* in the new economic era. **Organizational Dynamics**, New York, v. 27, n. 4, p. 7-18. 1999.

_____. The boundaryless human and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 65, p. 157-177, 2004.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In : STAW, B. M., SALANCIK, G. R. (eds). **New directions in the organizational behavior**. Chicago: St. Clair, 1977.

SANTOS, B. de S. **A globalização e as ciências sociais**. 3ª edição. São Paulo: Editora Cortez, 2005.

SARSUR, A. M. A empregabilidade como uma “nova” gestão de recursos humanos. In: BITTENCOURT, C. (Org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, cap. 15, p. 336-357. 2004.

SCHAFF, A. **A Sociedade Informática**, São Paulo, Editora Brasiliense/ Unesp, 1990.

SCHOLL, R. W. Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. **Academy of Management Review**, 6, 589-599.1981.

SCHWARTZ, S. H.. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, Álvaro ; PORTO, Juliana Barreiros (Orgs.) **Valores e comportamento ns organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, Captº 1, 21- 55, 2005.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, 48, 23-47, 1999.

SIMON, H.A., SMITHBURG, D. W. E THOMPSON, V.A. **Public Administration**. New York: Knopf 1950.

SILVA, E. E da C.. **Consentimento Organizacional**: uma proposta de medida para o construto. Dissertação de mestrado. 2009. Instituto de Psicologia. Universidade Federal da Bahia. 2009

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado. 1995. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.1995.

SHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a Carreira: Explorando o Conceito de Entrincheiramento”. In: **Anais ... XXX Encontro da ANPAD**, 2006, Salvador, 2006.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, 93 (1), 70-83.2008.

STANLEY, D. J.; MEYER, J. P.; JACKSON, T.; A., MALTIN; E. R., MCINNIS; K., KUMSAR, Y.; SHEPPARD, L. Cross-cultural generalizability of the three-component model of commitment. In: **Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, New York, NY. 2007.

STEWART , T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-56.1977.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª ed. São Paulo: Artmed, 2008

STINGLHAMBER, F.; BENTEIN, K.; VANDENBERGHE, C. Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. **European Journal of Psychological Assessment**, 18, 123-138. 2002.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** , vol.19, n.2 p. 145-152, mai- Ago, 2003.

_____; PORTO, J. B. (Orgs.) **Valores e comportamento ns organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados , captº 11 p.175-193, 1997.

TAVARES, M. C.; FIORI, J. L. **Desajuste Global e Modernização Conservadora**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro , Elsevier: 2007.

TUCKER, J. S.; SINCLAIR, R.R.; THOMAS, J.L. The multilevel of occupatinal stressors on soldiers', well-being, organizational attachment, and readiness. **Journal of Occupational Health Psychology**, 10, 276-299. 2005.

VANDENBERGHE, R. J.; SELF, R. M. Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first six months of work. **Journal of Applied Psychology**, 78, 557-568.1993.

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K.; MICHON, R.; CHEBAT, J. C.; TREMBLAY, M.; FILS, J. F. An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. **Journal of Applied Psychology**, 92, 1177-1187. 2007.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências Gerenciais Exigidas em Ambientes de Mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 9, p. 49-75, 1995.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN , D. M. . **Pesquisa qualitativa em administração – Teoria e Prática**. FGV Editora. 2005.

VIEIRA, L. **Cidadania e Globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

WASTI, S. A. The reliability and validity of Meyer e Allen's three-component organizational commitment scale. In EIGHTH ANNUAL NATIONAL CONFERENCE OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, Nevsehir, Turkey. 2000.

_____. S. A. Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 303-321. 2003.

_____. S. A. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, 67, 290-308. 2005

WASTI, S. A.; ÖNDER Ç. Commitment across cultures: Progress, pitfalls and propositions. 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. 2009.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos d sociologia compreensiva**. 3ª. Ed. Brasilia. DF. Ed. Universidade de Brasília. 1994.

_____. M. **Ensaio de Sociologia**. Zahar Ed. Rio de Janeiro.1974.

_____. M. **Sociologia da Burocracia**. Zahar Ed. Rio de Janeiro.1971.

WEGGE, J.; VAN DICK, R.; FISCHER, G. K.; WEST, M. A.; DAWSON, J. F. A test of basic assumptions of Affective Events Theory (AET) in call centre work. **British Journal of Management**, 17, 237-254. 2006.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7, 418-428. 1982.

_____; VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes - an integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, 26, 81-96.1980.

WITTING-BERMAN, U.; LANG, D. Organizational Commitment and its outcomes: Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organizations-serving behaviors. **Work and Stress**, 4, 167-177. 1990.

WHYTE, W.H. **The organization man**. New York: Doubleday. 1956

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

APENDICES

APENDICE A

Roteiro de Entrevista (Completo) Utilizado na Pesquisa Qualitativa com os Gestores - Estudo 1

Roteiro de Entrevista

Dados Pessoais

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Estado civil:

Profissão:

Nível de renda:

Nº de dependentes:

Tempo de serviço no cargo:

Tempo de serviço na organização:

Ocupação:

1ª etapa da entrevista:

- Levantar idéias sobre um bom trabalhador;
- Disponibilizar papéis em branco para que o entrevistado possa escrever, expor suas próprias idéias acerca de um bom trabalhador;
- Colocar estes papéis em ordem, de acordo com os critérios dados pelo entrevistado.
- Questões:
 - 1. Quais as características de um bom trabalhador?
 - 2. Quais destas características você considera como sendo importantes para ser um bom trabalhador nesta organização?

2ª Etapa da entrevista:

- Apresentar as 30 fichas e solicitar que sejam escolhidas as 10 idéias que representem um trabalhador comprometido de acordo com o conceito do entrevistado;

- Anotar as idéias por ordem de escolha;
- Misturar as fichas que foram selecionadas e com as 30 fichas separar em 3 grupos/conjuntos (por perfil) e perguntar como o entrevistado chamaria cada conjunto de fichas :
 - “Como você chamaria estes trabalhadores?”,
 - “Como seria um trabalhador que pensa e age assim?”
- Anotar as denominações dadas pelo entrevistado;
- Usar sempre as denominações dadas pelo entrevistado

Perfil A (Obediência):

1. Aceitar normas para não ser diferente
2. Obedecer regras para não perder o emprego
3. Obedecer sem buscar saber para que serve
4. Cumprir o que o chefe manda
5. Obedecer mesmo sem estar convencido
6. Cumprir norma mesmo sem concordar
7. Acatar ordem porque o superior sabe o que tem que ser feito
8. O superior deve ter o poder o poder de decisão
9. Cumprir ordens porque a palavra final é do superior
10. Aceitar normas mesmo que pense diferente da empresa

Perfil B (Entrincheiramento / Instrumentalidade):

1. Continua na organização porque já investiu muito tempo nesta
2. Permanece na organização pela escassez de oportunidades de emprego que há fora desta
3. Continua na organização por que os custos associados à saída são maiores que os benefícios

4. Sair da organização ameaça a estabilidade conseguida
5. Permanece na organização por que a idade dificulta conseguir novo emprego
6. Sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos
7. Desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto
8. Mudar de organização implica na perda da rede de relacionamentos
9. Deixar a organização significa perder a estabilidade já adquirida no emprego
10. Permanece na organização porque o seu perfil profissional dificulta a inserção em uma nova organização

Perfil C (Comprometimento)

1. Sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização
2. Ter interesse pelo destino da organização
3. Identificar-se com os valores da organização
4. Assumir os objetivos da organização como se fossem seus
5. Sentir a organização como se fosse sua
6. Considerar a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar
7. Sentir-se vinculado emocionalmente à organização
8. Sentir orgulho em fazer parte da organização
9. Gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho
10. Vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas

3ª Etapa da entrevista:

- Discutir e analisar cada perfil (A,B,C) com o entrevistado e fazer as seguintes perguntas:
 - 1.O que pode gerar cada tipo de vínculo que foi denominado por você?
 - 2. Que fatores pessoais influenciam nestes vínculos?

- 3. Que fatores organizacionais influenciam nestes vínculos? Ou O que a empresa faz para gerar estes vínculos?
- 4. Quais as conseqüências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?
- 5. Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador?
- 6. Como a empresa pode lidar com estes trabalhadores?
- 7. Em qual destes grupos você se inclui?
- 8. Se você fosse dividir a sua equipe de trabalho, como você distribuiria proporcionalmente as pessoas nestes perfis?
- 9. Qual a proporção dos empregados da empresa nestes três perfis?

APENDICE B

Questionário (Completo) Aplicado aos Grupos de Trabalho dos Gestores – Pesquisa Quantitativa



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Escola de Administração da UFBA

Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA

Este questionário se refere a uma pesquisa acadêmica do curso de doutorado da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Os resultados obtidos através deste instrumento serão analisados fora da empresa para a qual você trabalha, pois não se pretende causar nenhum prejuízo para o seu vínculo empregatício. As informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial através de um banco de dados, onde serão realizadas as análises estatísticas.

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 Professor orientador do projeto Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, no ISP/UFBA, Rua Ademar de Barros, s/n, Ondina, telefone: (0XX71) 3283-6474.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

PARTE I – DADOS PESSOAIS E EMPREGO ATUAL

1 – Sua idade: _____

2 – Sexo:

Masculino Feminino

3 – Escolaridade:

2º Grau Incompleto

Superior Incompleto

Pós-graduado

2º Grau Completo

Superior Completo

4 – Estado civil:

Solteiro Casado Viúvo Separado /Divorciado

Consensual (vive junto) Outro. Qual? _____

5 – Nº de dependentes: _____

6 – Nível de renda: _____

7 – Qual a sua profissão? _____

8 – Seu vínculo empregatício ocorreu através de :

- Concurso Público Empresa Terceirizada Outros: _____
 Contrato de Prestação de Serviço
 Contrato Temporário

9 – Qual o setor em que você trabalha nesta organização? _____

10- Há quanto tempo trabalha nesta empresa ? _____ anos e _____ meses

11- Qual a sua carga horária semanal de trabalho? _____ horas

12- Qual a sua função (ocupação, trabalho) atualmente nesta organização? _____

13- Há quanto tempo trabalha nesta ocupação: _____ anos e _____ meses

PARTE II – SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA

As frases abaixo se referem à sua realidade de trabalho e sobre a sua relação com a organização para a qual 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.

Para responder as questões abaixo utilize a seguinte escala:

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

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	
ES9 - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa	
ES5 - Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação	
ES11 - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função	
ES10 - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
ES7 - Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
ES1 - Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	
ES8 - Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas	
IL2 - Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	
IL3 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas	
IL5 - Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações	
IL4 - Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização	
EL2 - Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa organização	
EL1 - Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras organizações	
EB4 - Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira	
EB3 - Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras	
EB2 - Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora	
EL6 - Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa	
EB7 - Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.)	
EB5 - O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona	
OC7 - Se o chefe manda, a gente tem que fazer	
OP2 - Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito	
OC3 - Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado	

OC6 - Eu sempre obedeco o que meus chefes me mandam fazer no trabalho	
OP3 - Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens	
OC5 - Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo	
OC4 - Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa	
OC1 - Algumas regras eu obedeco mesmo sem saber para que servem	
OA2 - Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito	
OA1 - Sigo as ordens da empresa porque as aprovo	
OA4 - Aceito as normas da empresa porque concordo com elas	
OA6 - Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho	
OA7 - Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas	
OA8 - Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa	
OA3 - A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa	
OD1 - Quando eu não concordo com uma regra da empresa, eu não cumpro	
OA5 - Só sigo as regras da empresa com as quais eu concordo	
OD2 - Quando não concordo com uma ordem do meu chefe, eu não obedeco essa ordem de jeito nenhum	
OD6 - Eu só faço o que meu chefe manda quando concordo com a ordem	
OD5 - Só cumpro uma ordem quando estou convencido de que é o certo a se fazer	
A13 - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho	
A10 - Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização	
A7 - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização	
A5 - Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim	
A11 - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar	
A14 - A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho	
A12 - Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho	
A17 - Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho	
A8 - Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus	
A2 - Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus	
IS3 - Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	
REL_IS8 - Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam	
IL2 - Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	
IS2 - Seria muito custoso para mim trocar de organização	
IS5 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora	
IS7 - Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora	
IS4 - Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	
IL4 - Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização	
N5 - Eu não deixaria essa organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	
N8 - Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização	
N3 - Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora	
N2 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora	
N7 - Sinto-me em dívida para com essa organização	

PARTE III – CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

As frases abaixo se referem às características da organização para a qual você 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.

Para responder as questões abaixo utilize a seguinte escala:

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

Estimula a cooperação entre os trabalhadores	
Recompensa diferencialmente o trabalhador pelo seu desempenho individual	
Preocupa-se com o trabalhador em todas as suas dimensões	
Prioriza as ações de recrutamento e seleção pela transitoriedade dos contratos de trabalho	
Oferece oportunidades internas de crescimento na carreira	
Estimula o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens	
Considera que o vínculo com o trabalhador pode ser rompido a qualquer instante	
Oferece oportunidade para a relocação das pessoas que deixam a organização	
Recompensa o trabalhador a partir do desempenho coletivo	
Considera natural que seus empregados protejam e defendam seus próprios interesses	
Fortalece o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização	
Oferece alto grau de liberdade para o trabalhador, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho	
Assegura recursos para o bem estar pessoal e familiar do trabalhador	
Enfatiza aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho	
Valoriza o trabalhador que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio	
Preocupa-se em manter os seus colaboradores	
Deixa para o trabalhador a responsabilidade por manter a sua empregabilidade	
Favorece a socialização que fortaleça a identificação do trabalhador com a cultura organizacional	
Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato	
Estimula a criação de redes interpessoais no seu interior	
Cria mecanismos para integrar os seus trabalhadores à organização	
Estimula algum nível de competição para melhorar o desempenho dos trabalhadores	
Valoriza o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores	
Recompensa de modo diferenciado os trabalhadores que sejam mais empreendedores	
Estimula o suporte mútuo entre os trabalhadores	
Incentiva que o trabalhador construa redes fora da organização para assegurar novas oportunidades de trabalho	
Reconhece que os trabalhadores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais	
Estabelece vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros	
Nas ações de qualificação prioriza o preparo para as tarefas a ele confiadas	
Nos processos de seleção valoriza a congruência entre os valores pessoais e organizacionais	
Oferece apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho	
Estimula a comunicação ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os trabalhadores	
Estimula o trabalhador a participar da elaboração do desenho do seu cargo	
Oferece aos trabalhadores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da organização	