



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

SARA BARBOSA RANGEL

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DOS SERVIDORES DA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL: IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS
LATENTES E ANÁLISE DE MODERAÇÃO DAS VARIÁVEIS
SOCIODEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS**

Salvador

2022

SARA BARBOSA RANGEL

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DOS SERVIDORES DA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL:
IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS LATENTES E ANÁLISE DE
MODERAÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E
OCUPACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Profissional.

Orientadora: Prof. Dr^a. Diva Ester Okazaki Rowe

Salvador
2022

Escola de Administração - UFBA

R196 Rangel, Sara Barbosa.

Vínculos organizacionais dos servidores da Receita Federal do Brasil: identificação de perfis latentes e análise de moderação das variáveis sociodemográficas e ocupacionais / Sara Barbosa Rangel. – 2022.

120 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2022.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal – Servidores públicos - Estudo e ensino. 2. Comprometimento organizacional. 3. Servidores públicos – Comportamento. 4. Servidores públicos – Atitudes. 5. Compromisso (Psicologia). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 350.981

SARA BARBOSA RANGEL

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DOS SERVIDORES DA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL:
IDENTIFICAÇÃO DE PERFIS LATENTES E ANÁLISE DE
MODERAÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E
OCUPACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração,
Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 16 de dezembro de 2022.

Banca examinadora

Prof. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Dr. Aduino de Vasconcelos Montenegro _____
Doutor em Psicologia pela Universidade do Ceará
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dra. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues _____
Doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Cristiano de Sousa Demboski _____
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil

A

Edilson e Eldene, meus pais, por serem meu alicerce.
Gustavo, meu querido filho, por ser minha mola propulsora.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento desta pesquisa não seria possível sem a colaboração de pessoas muito especiais. Estes últimos 2 anos foram de muitas mudanças e readaptações em minha vida pessoal e profissional e poder contar com algumas pessoas durante esse processo tornou a conclusão desta jornada possível e mais tranquila.

Assim, agradeço a meus pais, pelo suporte diário comigo, com meu filho e com todos os afazeres domésticos que poderiam ter me sobrecarregado. Além de serem inspiradores para mim! A meu querido filho, que mesmo sem saber, me impulsiona todos os dias a ser uma pessoa melhor e a crescer profissionalmente.

A Receita Federal do Brasil (RFB), por ter me dado a oportunidade de realizar este grande sonho de me tornar mestre e ingressar na vida acadêmica, podendo aliar o trabalho aos estudos. Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), da UFBA, pelo apoio e qualidade dos professores. A Diva Rowe, minha orientadora, por ter sido sempre tão prestativa e disponível. Adorei percorrer essa trajetória ao lado dela. Meu profundo agradecimento.

Retribui-se mal a um mestre continuando a ser apenas um aluno.

Friedrich Nietzsche (*Ecce homo*)

RANGEL, Sara Barbosa. Vínculos Organizacionais dos Servidores da Receita Federal do Brasil: identificação de perfis latentes e análise de moderação das variáveis sociodemográficas e ocupacionais. Orientadora: Profa Dra Diva Ester Okazaki. 2022. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

RESUMO

A presente dissertação visa responder o seguinte problema de pesquisa: Como se caracterizam os vínculos organizacionais dos servidores da Receita Federal do Brasil (RFB), considerando a relação entre os vínculos e as características sociodemográficas e ocupacionais? Para tanto, foram desenvolvidos dois artigos científicos, quantitativos e os dados foram coletados via *survey online*. O instrumento de coleta foi um questionário estruturado contendo as escalas de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, e dados sociodemográficos e ocupacionais dos participantes. A pesquisa contou com a participação de 1.126 servidores públicos da RFB. O primeiro artigo desta dissertação utilizou a técnica de análise de perfil latente com o objetivo de identificar os perfis de comprometimento e entrincheiramento organizacional e a técnica de regressão logística multinomial para predição dos perfis, considerado as variáveis sociodemográficas e ocupacionais e o nível de consentimento organizacional dos participantes. A partir destas análises, identificaram-se quatro perfis de vínculos distintos: (1) moderadamente vinculado; (2) baixo vínculo, predominantemente descomprometido; (3) baixo vínculo; e (4) vinculado, predominantemente comprometido. Os perfis predominantes foram o (1) e (4), que apresentam níveis médio alto e alto de comprometimento organizacional. Servidores com menos tempo de serviço e menor idade predisseram perfis de baixo vínculo. Por outro lado, os ocupantes de cargo de chefia associaram-se aos perfis com maiores níveis de comprometimento organizacional e da dimensão ajustamento à posição social do entrincheiramento organizacional. Sobre o efeito preditor do consentimento organizacional nos perfis de vínculos identificados, verificou-se que quanto maior o nível de consentimento, maior o comprometimento. Para o segundo artigo desta dissertação, utilizou-se de análise descritiva e análise de moderação a fim de analisar os vínculos organizacionais dos servidores da RFB a partir de suas características sociodemográficas e ocupacionais, e avaliar o efeito moderador destas variáveis na relação entre entrincheiramento e comprometimento organizacional. Evidenciou-se que os servidores técnicos administrativos apresentam menores níveis de comprometimento e entrincheiramento, porém são mais consentidos. Os servidores ocupantes de cargo de chefia se mostraram mais comprometidos e consentidos. Sobre o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais estudadas, verificou-se que sexo dos participantes, cargo ocupado, chefia, idade e tempo de serviço moderam a relação entre a dimensão ajustamento à posição social e o comprometimento organizacional. Para a dimensão arranjos burocráticos impessoais, há moderação para sexo, cargo ocupado, idade e tempo de serviço. Por fim, a relação entre a dimensão limitação de alternativas e o comprometimento é moderada exclusivamente pela variável tempo de serviço. Dentre as principais contribuições teóricas desta dissertação estão a ampliação nos estudos dos vínculos de entrincheiramento e consentimento organizacionais, especialmente de maneira articulada com o comprometimento organizacional, e a utilização de técnicas metodológicas mais sofisticadas: análise de perfil latente (artigo 1) e análise de moderação (artigo 2). Como implicação prática, a partir dos resultados encontrados nos artigos que compõe esta dissertação, elaborou-se um projeto de intervenção organizacional contendo proposta de política e práticas de gerenciamento dos vínculos organizacionais no âmbito da RFB.

Palavras-chaves: Vínculos organizacionais. Comprometimento organizacional. Entincheiramento organizacional. Consentimento organizacional. Serviço Público. Receita Federal do Brasil.

RANGEL, Sara Barbosa. Organizational links of the Federal Revenue of Brazil: identifying latent profile e moderation analysis of sociodemographic and occupational variables. Advisor: Professor Dr. Diva Ester Okazaki. 2022. 120 f. Dissertation (Master of Administration) – Administration School, Federal University of Bahia, Salvador, 2022.

ABSTRACT

This dissertation aims to answer the following research problem: How are the organizational links of the Federal Revenue of Brazil (FRB) servers characterized, considering the relationship between the links and the sociodemographic and occupational characteristics? For this, two scientific articles were developed and later will be submitted to scientific journals for publication. Both articles are quantitative research, in which data were collected via an online survey. The collection instrument was a structured questionnaire containing the scales of organizational commitment, organizational entrenchment, organizational consent, and sociodemographic and occupational data of the participants. The survey had the participation of 1,126 civil servants from the RFB. The first article of this dissertation used the technique of latent profile analysis to identify the organizational commitment and entrenchment profiles and the multinomial logistic regression technique for predicting the profiles, considering the sociodemographic and occupational variables and the organizational consent level of the participants. Based on these analyses, four different attachment profiles were identified: (1) moderately attached; (2) low attachment, predominantly uncommitted; (3) low bond; and (4) bound, predominantly committed. The predominant profiles were (1) and (4), which show medium-high and high levels of organizational commitment. Servers with less service time and younger age predicted low attachment profiles. Therefore, the occupants of leadership positions had associated with profiles with higher levels of organizational commitment and the dimension of adjustment to the social position of organizational entrenchment. Regardless of the predictive effect of organizational consent on the identified links profile, it has been found that the higher the consent level, the greater the commitment. The second article of this dissertation used descriptive analysis and moderation analysis to analyze the organizational ties of the FRB servers from their sociodemographic and occupational characteristics and to evaluate the moderating effect of these variables on the relationship between entrenchment and organizational commitment. It was noticed that the technical-administrative servers have lower levels of commitment, entrenchment, and organizational consent. Servers occupying leadership positions were more committed and consenting. Regardless of the moderating effect of the sociodemographic and occupational variables studied, it was possible to notice that the gender of the participants, position held, leadership, age, and length of service all moderated the relationship between the adjustment to social position dimension and organizational commitment. For the impersonal bureaucratic arrangements dimension, there is moderation for gender, position held, age, and length of service. Finally, the relationship between the limitation of alternatives dimension and commitment is moderated exclusively by the size of the service variable. Among the main theoretical contributions of this dissertation are the expansion in studies of organizational entrenchment and consent bonds, especially in articulation with organizational commitment, and the use of more sophisticated methodological techniques: latent profile analysis (article 1) and moderation analysis (article 2). As a practical implication, based on the results found in the articles that make up this dissertation, an organizational intervention project was elaborated that contained a policy proposal and practices for managing organizational ties within the FRB.

Key-words: Organizational link. Organizational commitment. Organizational entrenchment. Organizational consent. Public service. Federal Revenue of Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema dos dois artigos da dissertação e a relação com o projeto de intervenção.....15

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LA	Limitação de Alternativas
APS	Ajustamentos à Posição Social
ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
RFB	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil
RML	Robust Maximum Likelihood
AIC	Akaike Informatio Criterion
BIC	Bayesian Information Criterion
SABIC	Sample-Adjusted Bayesian Information Criterion
SA3	Sistema de Apoio às Atividades Administrativas da Receita Federal do Brasil
CO	Comprometimento Organizacional
EO	Entrincheiramento Organizacional
Cons. O	Consentimento Organizacional
ECO	Escala de Comprometimento Organizacional
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
MIMIC	Multiple Indicators Multiple Causes
LRT	Teste de Lo-MendellRubin
BLRT	Bootstrapped likelihood ratio test
WLSMV	Weighted Least Squares Mean and Variance Adjusted
APL	Análise de Perfil Latente

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
ARTIGO 1: Análise de Perfis de Vínculos Organizacionais dos Servidores da Receita Federal do Brasil.....	18
ARTIGO 2: Vínculos organizacionais e o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais: um estudo na Receita Federal do Brasil.....	54
ARTIGO 3: PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL: Proposta de política e práticas de gerenciamento dos vínculos organizacionais na Receita Federal do Brasil	85
2 CONCLUSÕES.....	95
APÊNDICE A – E-mail de divulgação da pesquisa para a coleta de dados.....	98
APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de dados	99
APÊNDICE C – Tabelas Estatísticas	117

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual revela o mundo em transformação, intensificado pelo surgimento da crise pandêmica recente e de inúmeras ferramentas digitais, no qual vê-se que os paradigmas não estão consolidados, as tecnologias estão em rápido desenvolvimento e a sociedade está cada vez mais interconectada. Essa realidade intensifica a velocidade das mudanças e torna o inusitado cada vez mais frequente na realidade das organizações (RODRIGUES *et al.*, 2020).

As organizações contemporâneas devem se adaptar e se transformar para acompanharem as mudanças do mundo e da sociedade como um todo. Torna-se necessário repensar as estruturas organizacionais, os modelos de gestão atuais e as relações existentes dentro e fora da organização. Neste sentido, inevitavelmente surgem novos perfis de trabalhadores e novas relações de trabalho (MEYER, 2021).

Não há o que se falar de mudança na organização sem abordar a mudança na atitude dos profissionais que a compõem. Para isso, compreender a relação estabelecida entre os trabalhadores e a organização é fundamental para o seu bom desempenho. Estas relações podem ser expressas pelos vínculos de *comprometimento organizacional*, relacionado aos laços afetivos e compartilhamento de valores; *entrincheiramento organizacional*, caracterizado pela natureza instrumental vinculada à necessidade em permanecer na instituição; e o *consentimento organizacional*, no qual evidencia-se o cumprimento de ordens e normas sem contestações (TOMAZZONI; COSTA, 2020).

No atual contexto, diante das condições econômicas, sanitárias e sociais impostas pela crise da COVID-19, por exemplo, aumento do desemprego e trabalho informal, menor produtividade de diversos setores da economia, insegurança no trabalho presencial e flexibilidade na modalidade de trabalho, há influência nos níveis dos vínculos de consentimento e entrincheiramento, revelando aumento dos vínculos destas naturezas. Por outro lado, a organização que se preocupa com as condições de trabalho e bem-estar do trabalhador tende a incentivar o desenvolvimento do comprometimento organizacional (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Apesar dos vínculos organizacionais serem reconhecidos no cenário acadêmico e pelos gestores como importantes para o sucesso organizacional, muitas organizações não costumam diagnosticá-los e monitorá-los com regularidade (BASTOS; AGUIAR, 2015). Essa prática possibilitaria uma melhor compreensão das características pessoais dos trabalhadores que podem ser determinantes para o desempenho da organização. No contexto do serviço público,

essa temática torna-se ainda mais relevante diante dos constantes questionamentos da sociedade acerca da eficiência, níveis de desempenho e do papel das instituições públicas no desenvolvimento do país (CUSTÓDIO *et al.*, 2013).

Embora a área de estudos dos vínculos organizacionais seja ampla, especialmente a de comprometimento organizacional, quando se trata de estudos desenvolvidos no setor público brasileiro percebe-se um maior número de estudos nas Instituições de Ensino Superior, com o foco no comprometimento dos professores (OLIVEIRA; ROWE, 2018; PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020). Especificamente na RFB, identificou-se apenas um estudo realizado por Oliveira e colaboradores (2014) que investigou a relação do comprometimento organizacional dos servidores da carreira de auditoria lotados em uma determinada região fiscal com os modelos de remuneração variável e por subsídio.

A compreensão dos níveis e da natureza dos vínculos estabelecidos entre o trabalhador e a empresa possibilitaria que os gestores elaborassem um planejamento de ações focado nas demandas específicas da organização, incentivando ou minimizando determinados comportamentos, o que impacta em melhor desempenho do trabalhador, maior nível de satisfação pessoal e resultados organizacionais mais eficientes (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Considerando a relevância desta temática e os benefícios para a organização, a seguinte pergunta de pesquisa emerge: “Como se caracterizam os vínculos organizacionais dos servidores da Receita Federal do Brasil (RFB), considerando a relação entre os vínculos e as características sociodemográficas e ocupacionais?”. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os vínculos organizacionais, especificamente comprometimento organizacional, consentimento organizacional e entrincheiramento organizacional, dos servidores públicos da RFB e suas relações com as variáveis sociodemográficas e ocupacionais. A partir desta análise, foram elencadas diretrizes e estratégias para elaboração de uma política de gestão e acompanhamento dos vínculos organizacionais dos servidores da RFB.

Os objetivos específicos compreendidos nesta pesquisa são:

Delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional dos servidores da RFB;

Comparar as variáveis sociodemográficas e ocupacionais no que tange à caracterização dos perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional;

Avaliar o poder preditivo do consentimento organizacional sobre os perfis de vínculos identificados na amostra;

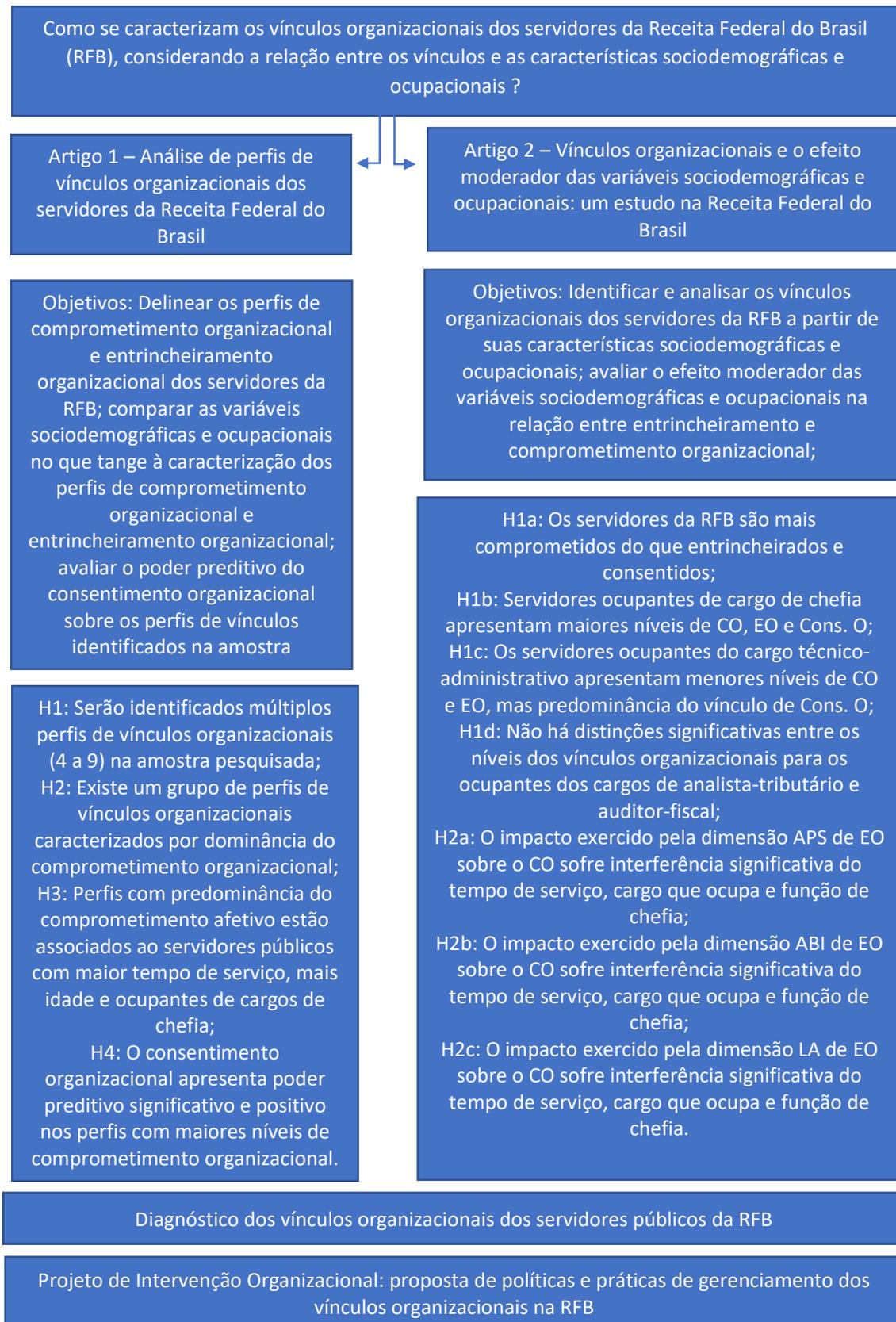
Identificar e analisar os vínculos organizacionais dos servidores da RFB a partir de suas características sociodemográficas e ocupacionais;

Avaliar o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre entrenchamento e comprometimento organizacional;

Elaborar proposta de política de gerenciamento dos vínculos organizacionais no âmbito da RFB.

Os objetivos desta dissertação foram contemplados em dois estudos empíricos em formato de artigo científico, sendo eles o *Artigo 1 - Análise de perfis de vínculos organizacionais dos servidores da Receita Federal do Brasil* e *Artigo 2 - Vínculos organizacionais e o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais: um estudo na Receita Federal do Brasil*. Os resultados encontrados nestes estudos forneceram os subsídios empíricos fundamentais para a elaboração do *Projeto de intervenção organizacional* que também compõe esta dissertação. A Figura 1 apresenta um esquema dos dois artigos que foram desenvolvidos, incluindo os respectivos objetivos e hipóteses elaboradas, além de apresentar a relação com o projeto de intervenção proposto.

Figura 1 - Esquema dos dois artigos da dissertação e a relação com o projeto de intervenção



A presente dissertação traz importantes contribuições teóricas. Primeiro, ao investigar os construtos do entrincheiramento e consentimento organizacional, mais recentemente definidos na literatura, o presente estudo reforça esta nova perspectiva nos estudos sobre os vínculos organizacionais, especialmente abordando a articulação destes vínculos com o comprometimento organizacional (TOMAZZONI *et al.*, 2020), o que permite compreender melhor a natureza dinâmica e processual destes fenômenos. Além disso, a inclusão destes dois construtos visa contribuir com o entendimento de questões conceituais e de mensuração relativas aos três construtos (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Segundo, o estudo de Pinho, Oliveira e Silva (2020) aponta a necessidade de avanços relativos às técnicas metodológicas mais sofisticadas utilizadas nos estudos sobre os vínculos organizacionais, como modelagem de equações estruturais e análise de perfis latentes. Esta última análise foi utilizada no artigo 1 desta dissertação para investigar os perfis dos vínculos organizacionais. Observa-se que esta investigação ainda é incipiente no contexto público brasileiro (MONTENEGRO; PINHO; TUPINAMBÁ, 2022; PINHO *et al.*, 2022), concentrando-se principalmente na produção internacional (MEYER *et al.*, 2021; KAM *et al.*, 2016; XU; PAYNE, 2018; DELO RUSSO; VECCHIONE; BORGOGNI, 2013). As autoras Pinho, Oliveira e Silva (2020), ainda, identificaram que as variáveis moderadoras foram pouco exploradas nos modelos teóricos estudados no contexto nacional, verificando apenas a investigação das variáveis: satisfação no trabalho e percepção de justiça. Verificou-se, portanto, a investigação de variáveis moderadoras como uma importante lacuna a ser transposta em estudos futuros, o que foi contemplado no artigo 2 desta dissertação.

Ressalta-se também a contribuição prática do presente estudo, ao ser escolhida uma organização pública como unidade de análise diante da necessidade em se aprofundar o conhecimento na área dos vínculos organizacionais neste contexto que apresenta características específicas, que o difere da iniciativa privada. Destaca-se, ainda, a importância da construção e manutenção de vínculos positivos dos servidores com a organização, pois contribuem para o desenvolvimento da performance do servidor público e conseqüentemente para maior qualidade e eficiência no atendimento à sociedade (CUSTÓDIO *et al.*, 2013; OLIVEIRA; ROWE, 2018). Além de impactar na redução de gastos decorrentes da diminuição da taxa de rotatividade dos servidores e inibição de comportamentos disfuncionais na organização (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Esta dissertação é composta por cinco seções, primeiramente esta introdução geral, seguida das seções que apresentam o artigo 1 e o artigo 2, contendo seus tópicos específicos

(introdução, referencial teórico, delineamento metodológico, resultados, discussões e considerações finais). Na seção seguinte, apresenta-se o projeto de intervenção organizacional. Por fim, constam as conclusões desta dissertação.

ARTIGO 1: Análise de Perfis de Vínculos Organizacionais dos Servidores da Receita Federal do Brasil

Resumo

Embora os estudos utilizando a abordagem centrada na pessoa tenham crescido nas últimas duas décadas, principalmente com o foco nos perfis de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, poucos estudos foram realizados sob a perspectiva de outros vínculos organizacionais. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional de servidores públicos da Receita Federal do Brasil, comparando as variáveis sociodemográficas e ocupacionais, e análise de predição dos perfis com estas mesmas variáveis o nível de consentimento organizacional dos participantes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, em que os dados foram coletados via *survey online* e utilizou-se a análise de perfil latente e regressão logística multinomial. Com a participação de 1.126 servidores, foram identificados quatro perfis de vínculos organizacionais: a) ‘moderadamente vinculado’; b) ‘baixo vínculo, predominantemente descomprometido’; c) ‘baixo vínculo’; e d) ‘vinculado, predominantemente comprometido’. A maior parte dos participantes pertence aos perfis com níveis moderados e altos de comprometimento afetivo. Menores tempo de serviço e idade predisseram perfis de baixo vínculo, enquanto ocupantes de cargo de chefia estiveram associados aos perfis com maiores níveis de comprometimento e da dimensão ajustamento à posição social, do entrincheiramento. Em relação ao efeito preditor do consentimento organizacional, este esteve presente positivamente nos perfis ‘moderadamente vinculado’ e ‘vinculado, predominantemente comprometido’. A identificação dessas diferenças nos perfis são contribuições relevantes para uma gestão de pessoas e de vínculos mais personalizada e focada.

Palavras-chaves: Perfis de vínculos organizacionais. Comprometimento afetivo. Entincheiramento organizacional. Análise de perfil latente. Serviço público.

Introdução

Os estudos desenvolvidos a fim de investigar a presença simultânea dos múltiplos componentes do comprometimento têm aumentado nos últimos anos (PINHO *et al.*, 2022; ROSSENBERG *et al.*, 2018; MEYER *et al.*, 2021; KAM *et al.*, 2016; XU; PAYNE, 2018). Particularmente, utilizando uma nova abordagem centrada na pessoa - e não na variável - para analisar como as diferentes naturezas de vínculo se combinam formando um perfil complexo e individualizado do trabalhador, que auxilia na compreensão dos efeitos da coexistência de diferentes padrões de perfis no contexto organizacional (MEYER *et al.*, 2012; MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Os perfis consideram diversos níveis dos vínculos organizacionais e como eles interagem e se revelam no indivíduo, formando diferentes configurações ou perfis. Através da análise de diferentes combinações e padrões de vínculos, os comportamentos dos trabalhadores podem ser mais bem compreendidos (BECKER; KLEIN; MEYER, 2009), considerando que as atitudes

do trabalhador podem ser diferentes a depender da combinação da natureza dos vínculos presentes (MEYER; STANLEY; PARFYONOVA, 2012).

Os vínculos organizacionais exprimem a relação estabelecida entre os trabalhadores e a organização e vão além do comprometimento organizacional – vínculo mais comumente estudado na área do comportamento organizacional, que se relaciona ao laço afetivo e compartilhamento de valores entre trabalhador e organização (KLEIN; PARK, 2016). Nesta pesquisa investiga-se também os vínculos de entrincheiramento organizacional, caracterizado pela natureza instrumental vinculada à necessidade em permanecer na instituição e o consentimento organizacional, no qual evidencia-se o cumprimento de ordens e normas sem contestações (RODRIGUES; BASTOS, 2015; SILVA; BASTOS, 2015).

Aos gestores compreender como se dão os vínculos organizacionais e quais são suas características permite uma atuação direcionada aos estímulos de comportamentos esperados e inibição de comportamentos não desejáveis, contribuindo para melhores respostas na organização, relacionados tanto ao desempenho do trabalhador como à relação das pessoas na organização e sua satisfação pessoal (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Esta contribuição é ainda mais destacada ao se tratar de uma pesquisa realizada na Receita Federal do Brasil (RFB), um órgão público heterogêneo, tanto em relação às suas áreas de atuação como ao perfil de seus trabalhadores. Além de apresentar uma forte diversidade cultural, por estar presente em toda parte do país, desde a principal capital financeira do Brasil até pontos de fronteiras longínquos. Todas estas peculiaridades tornam este órgão bastante rico, porém também bastante desafiador para compreensão da relação do servidor com a organização e a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas.

A maior parte dos estudos envolvendo a análise de perfis de vínculos organizacionais restringe-se ao vínculo de comprometimento, especificamente adotando o comprometimento tridimensional de Meyer e Allen (1991). Realizou-se um levantamento nas bases de dados (SCIELO, SPELL, rPOT e o Portal de Periódicos da CAPES) dos estudos realizados envolvendo a análise de perfis dos construtos comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional conjuntamente, utilizando os buscadores *perfil latente*, *latent profile*, *comprometimento organizacional*, *organizational commitment*, *entrincheiramento organizacional* e *organizational entrenchment*, no entanto, não foram identificados estudos envolvendo estes dois construtos relacionados em periódicos. Assim, na presente pesquisa serão

considerados os achados dos estudos dos perfis de comprometimento e suas dimensões (afetiva, instrumental e normativa) para fins de comparação.

O presente estudo busca contribuir com a pesquisa no contexto do serviço público brasileiro trazendo a investigação de perfis de vínculos organizacionais, já que a maior parte da produção destas pesquisas é realizada no exterior (COOPER *et al*, 2016; MEYER *et al*, 2021; MEYER; MORIN, 2016; MEYER; STANLEY; PARFYONOVA, 2012; MEYER; MORIN; VANDENBERGHE, 2015). No Brasil, esta abordagem de análise a partir da combinação de bases do comprometimento (afetiva, normativa e instrumental) foi utilizada nos estudos de Barbosa (2019), Montenegro (2020) e Pinho e colaboradores (2022). No primeiro estudo a estimação dos perfis foi realizada através da técnica estatística de análise de *cluster*, enquanto nos dois últimos utilizou-se a análise de perfil latente. Existe, ainda, o estudo de Rodrigues e Alvares (2020) que analisaram os perfis dos vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) através da análise de *cluster*.

Pinho, Oliveira e Silva (2020) conduziram uma revisão de literatura das produções científicas nacionais sobre o tema de comprometimento organizacional, no período de 1989 a 2019, e identificaram que existe a necessidade de avanços relativos à aplicação de estratégias metodológicas com a utilização de técnicas estatísticas sofisticadas, como a modelagem de equações estruturais e análises de perfis latentes.

A investigação sobre os vínculos de entrincheiramento e consentimento também se revela como uma lacuna a ser preenchida na literatura, pois são construtos mais recentemente definidos, comparado ao comprometimento. Portanto, pesquisas envolvendo estes outros fenômenos reforçam esta nova perspectiva nos estudos sobre os vínculos organizacionais. (MILHOME; ROWE, 2018; RODRIGUES; ALVARES, 2020; SILVA; TOMAZZONI; COSTA, 2018). Em especial, o desenvolvimento de estudos que abordem a articulação e combinação entre os diferentes vínculos no perfil do trabalhador, visando a compreensão mais ampla sobre a manifestação destes fenômenos no indivíduo e na organização (TOMAZZONI *et al.*, 2020).

Diante do contexto exposto, este estudo visa preencher estas lacunas, como uma das primeiras investigações sobre os perfis de comprometimento organizacional (unidimensional) e entrincheiramento organizacional utilizando a abordagem centrada na pessoa, através da análise de perfil latente. Os achados desta pesquisa servem como um importante complemento aos estudos já existentes que utilizam a mesma abordagem, porém com técnicas de análise de dados menos sofisticadas (análise de cluster e divisão mediana, por exemplo) e por incluir outro

vínculo na composição dos perfis – entrincheiramento organizacional. Ademais, como contribuição prática, o estudo fornece insumos para o planejamento de ações da área de gestão de pessoas voltadas para o gerenciamento dos vínculos organizacionais.

Assim, o objetivo da presente pesquisa consiste em delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional de servidores públicos da RFB, verificando as variáveis sociodemográficas e ocupacionais nos perfis e avaliar o poder preditivo do consentimento organizacional sobre os perfis de vínculos identificados na amostra.

Nos próximos tópicos serão apresentados os referenciais teóricos utilizados na pesquisa, o delineamento metodológico, os resultados e discussão a partir da análise dos dados obtidos, e por fim, as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

Vínculos Organizacionais: conceitos e perfis de vínculos

Os vínculos organizacionais podem ser compreendidos como a relação estabelecida entre o indivíduo e a organização e têm sido objeto de pesquisa do campo do comportamento organizacional desde o século passado. A evolução das pesquisas neste campo, com o intuito de definir mais precisamente os fenômenos envolvidos, abriram espaço para o surgimento de novos construtos além do comprometimento organizacional, como entrincheiramento e consentimento (SIQUEIRA; GOMIDE-JUNIOR, 2014).

Neste estudo adota-se o conceito unidimensional do comprometimento organizacional, no qual o considera de natureza essencialmente afetiva (KLEIN; PARK, 2016; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; BASTOS; AGUIAR, 2015). O vínculo de natureza instrumental, caracterizado pela necessidade em permanecer na organização é definido como o entrincheiramento organizacional por Rodrigues e Bastos (2015) e é composto por três dimensões: a) ajustamentos à posição social (APS) – consistem em esforços para a adaptação ao trabalho, custos ligados aos relacionamentos sociais; b) arranjos burocráticos impessoais (ABI) – abrangem benefícios financeiros e estabilidade; e c) limitação de alternativas (LA) – formado por percepção de restrições de empregabilidade fora da organização. Já o vínculo de natureza normativa, caracterizado pelo sentimento de obrigação, dever e lealdade com a organização foi denominado como consentimento organizacional por Silva e Bastos (2015).

Tradicionalmente, as pesquisas que estudam os vínculos organizacionais utilizam a abordagem centrada em variáveis, que propõe tipicamente uma relação linear entre os vínculos e seus preditores ou consequentes, aplicando técnicas estatísticas como correlação, regressão múltipla,

modelagens de equações estruturais, por exemplo. Mais recentemente, a abordagem centrada na pessoa tem sido utilizada a fim de analisar o impacto das diferentes interrelações entre os vínculos de maneira mais complexa, utilizando métodos de análise como cluster, divisão mediana ou análise de perfil latente (MEYER *et al.*, 2013; MEYER; MORIN, 2016; MEYER, 2021).

Na área do comportamento organizacional, fora do Brasil, os estudos utilizando a abordagem centrada na pessoa tiveram início com a pesquisa de Meyer e Herscovitch (2001), que avançou no desenvolvimento de um modelo geral de perfil de comprometimento, baseando-se na fundamentação teórica de que todos os trabalhadores experienciam simultaneamente diferentes formas e níveis de comprometimento. Os perfis de comprometimento podem ser definidos como diferentes combinações de *mindsets*, que refletem diferentes padrões de relações entre os empregados e suas organizações (MORIN; MEYER; WASTI, 2018).

Na presente pesquisa, realizou-se a análise de perfil latente, que adota variáveis latentes categóricas para identificar grupos de indivíduos com padrões similares de determinadas variáveis, utilizando os vínculos organizacionais de comprometimento e entrincheiramento, em suas três dimensões (APS, ABI e LA).

A análise dos perfis de vínculos auxilia na melhor compreensão sobre o comportamento dos trabalhadores no contexto organizacional, pois traz uma análise mais holística, compreendendo que uma configuração de atributos específicos (no caso, comprometimento e entrincheiramento) podem ser experienciados diferentemente e terem implicações distintas, se combinados ou analisados individualmente (KABBINS *et al.*, 2016; MEYER; STANLEY; PARFYONOVA, 2012).

Nos últimos anos, alguns estudos têm sido desenvolvidos utilizando a abordagem de análise de perfis de vínculos organizacionais, especificamente o perfil de comprometimento a partir do conceito tridimensional de Meyer e Allen (1991) e em diferentes focos, como organizacional, carreira e supervisor (MEYER; MORIN, 2016; MENATTA, *et al.*, 2021). Estes estudos contribuíram intensamente para o avanço teórico e prático acerca da natureza dos vínculos do trabalhador com a organização e os comportamentos relacionados, fornecendo evidências adicionais da importância de considerar o contexto ao se investigar as implicações de um vínculo específico (MEYER; STANLEY; PARFYONOVA, 2012).

Por exemplo, Menatta e colaboradores (2021) ao analisarem perfis de comprometimento afetivo e instrumental entre 7.225 trabalhadores temporários de diversos setores, como saúde, indústria

e tecnologia da informação de empresas sediadas na Itália, identificaram que em perfis predominantemente afetivo, a motivação intrínseca prevalece e os trabalhadores se apresentam mais satisfeitos com o seu trabalho. Por outro lado, em perfis com equilíbrio entre os níveis de vínculo afetivo e instrumental, as motivações intrínsecas e extrínsecas coexistem e a satisfação ainda está presente, porém em nível um pouco menor. Por fim, ao prevalecer o vínculo instrumental, caracterizado pela motivação extrínseca, a satisfação com o trabalho é baixa. Este resultado demonstra a importância de considerar simultaneamente a combinação dos vínculos para analisar o perfil do trabalhador e corrobora com os estudos de Meyer e Morin (2016) e Dello Russo, Vecchione e Borgogni (2013), os quais reforçam a natureza dual do vínculo baseado no caráter instrumental.

Neste mesmo sentido, Gellatly e colaboradores (2006) identificaram que a maneira que a base normativa se relaciona a um determinado comportamento depende dos níveis das demais bases do comprometimento (afetivo e instrumental). Por exemplo, se o vínculo normativo estiver associado a maior nível afetivo, o trabalhador apresentará o desejo de “fazer a coisa certa” e permanecer na organização, porém se combinado com maior nível de vínculo instrumental e menor nível afetivo, existirá apenas a necessidade de atender a expectativa do outro e a chance de abandonar a organização aumenta (GELLATLY *et al.*, 2006; MEYER; MORIN, 2016).

Similarmente, Meyer, Stanley e Parfynova (2012) desenvolveram um estudo com a participação de 403 trabalhadores do serviço público e privado e identificaram que os perfis com predominância do componente afetivo e normativo estiveram associados a maior satisfação e percepção de autonomia do indivíduo no trabalho, sendo considerado o perfil mais favorável para a organização e para o trabalhador.

Inúmeros perfis podem emergir de uma determinada amostra, porém observa-se que pesquisas que desenvolveram a análise baseada em perfis latentes encontraram de 4 a 9 perfis de comprometimento (MEYER; STANLEY; PARFYNOVA, 2012; MEYER *et al.*, 2021; KAM *et al.*, 2016). No contexto brasileiro, pesquisadores identificaram de 4 a 6 perfis distintos (BARBOSA, 2019; MONTENEGRO, 2020; MONTENEGRO; PINHO; TUPINAMBÁ, 2022; PINHO *et al.*, 2022; RODRIGUES; ALVARES, 2020). Considerando que não é previsível quais perfis de vínculos irão emergir da amostra desta pesquisa, as hipóteses levantadas foram baseadas na teoria e em estudos prévios.

Embora exista uma variedade de perfis identificados nos estudos realizados, há alguns perfis que surgem frequentemente, como “descomprometidos”, “completamente comprometidos”,

“comprometidos com predominância afetiva”, “comprometidos com predominância afetiva e normativa” e “comprometidos com predominância instrumental” (MEYER; MORIN, 2016). Outros estudos agrupam os perfis identificados em categorias: “perfis baseados em valores”, “perfis baseados em trocas” e “perfis de fraco comprometimento” (PINHO *et al.*, 2022; KABINS *et al.*, 2016). É esperado que haja uma variação de perfis encontrados nas pesquisas, considerando as diferenças de técnica de análise, especificidades da amostra e do contexto em que as pesquisas são realizadas (KAM *et al.*, 2016; MEYER; MORIN, 2016).

Nesse sentido, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Serão identificados múltiplos perfis de vínculos organizacionais (4 a 9) na amostra pesquisada.

Estudos realizados com servidores públicos no Brasil, identificaram que os níveis de comprometimento organizacional tendem a ser superiores aos de entrincheiramento e consentimento, revelando que existe uma identificação do servidor com a organização e uma disposição a exercer esforço no desempenho de suas funções (BALSAN *et al.*, 2016; BALSAN *et al.*, 2020; BALSAN *et al.*, 2021; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020; PEREIRA; LOPES, 2019; RODRIGUES; ALVARES, 2020).

Pinho e colaboradores (2022) investigaram como a percepção dos trabalhadores de um supermercado e de uma instituição pública de ensino superior sobre as práticas de gestão de pessoas se relaciona com os perfis de comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Ambas as amostras estudadas apresentaram maior parte de seus participantes em perfis com predominância do comprometimento afetivo e os perfis com níveis moderados de comprometimento foram restritos ao contexto da instituição pública.

Especificamente no contexto da RFB, Oliveira e colaboradores (2014) desenvolveram um estudo com servidores da carreira de auditoria de uma determinada Região Fiscal e identificaram elevado grau de comprometimento organizacional dos participantes da pesquisa, corroborando com os demais estudos que apontam prevalência do vínculo de comprometimento afetivo em organizações públicas (SANTOS *et al.*, 2021; SILVA; TOMAZZONI; COSTA, 2018)

Assim, a seguinte hipótese é apresentada:

Hipótese 2: Existe um grupo de perfis de vínculos organizacionais caracterizados por dominância do comprometimento organizacional

Além de delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional dos servidores da RFB, este estudo analisou a relação destes perfis de vínculo com as variáveis sociodemográficas e ocupacionais e com outro vínculo organizacional, o consentimento. Isto permitiu desenvolver outras hipóteses apresentadas no tópico seguinte que abordará os vínculos organizacionais no serviço público.

Vínculos Organizacionais no Setor Público

Analisar as questões relativas aos vínculos organizacionais no serviço público requer levar em consideração aspectos específicos deste contexto, como os elementos culturais e organizacionais. Os estudos apontam que os aspectos da cultura organizacional se apresentam como antecedentes ao comprometimento dos servidores com a organização, principalmente nos elementos referentes às crenças e valores organizacionais (TOMAZZONI; COSTA, 2020), pois quando estes se apresentam alinhados, ou seja, quando há integração entre os interesses do trabalhador e da organização, evidenciam-se maiores níveis de comprometimento organizacional (CUSTODIO *et al.*, 2013; RODRIGUES; ALVARES, 2020; UNGARI; RODRIGUES, 2020) e, conseqüentemente, influenciam no desempenho do indivíduo com o trabalho (TOMAZZONI; COSTA, 2020).

No contexto do serviço público, há diversos cargos e carreiras com características distintas, como remuneração, benefícios, possibilidade de mobilidade, condições de trabalho, autonomia no trabalho, formas de progressão e promoção e outras especificidades inerentes a cada órgão e carreira. O estudo desenvolvido por Santos (2017) demonstrou que carreiras de maior mobilidade, com atribuições mais amplas e maiores remunerações apresentaram maiores níveis de comprometimento organizacional.

A pesquisa de Ungari e Rodrigues (2020) verificou que trabalhadores da Polícia Militar de Santa Catarina que se identificaram com os valores da organização tenderam a ser mais comprometidos. Identificou-se que os trabalhadores mais comprometidos tendem a focar nos aspectos mais positivos da organização, enquanto os consentidos e entrenchados costumam ser mais críticos.

Estudos recentes no contexto do serviço público reforçam os aspectos positivos relacionados ao vínculo do comprometimento. Por exemplo, Balsan e colaboradores (2021) demonstraram que pessoas com alto nível de autoeficácia tendem a ter maiores níveis de comprometimento. Outros estudos revelam que os valores organizacionais de autonomia no ambiente de trabalho,

caracterizados pela priorização dos desafios, curiosidade, criatividade e inovação funcionam como um preditor do estabelecimento do vínculo de comprometimento afetivo, que por sua vez relaciona-se a comportamentos desejáveis na organização. (TAMAYO, 2005; TOMAZZONI; COSTA, 2020).

Ainda no setor público, Pinho, Bastos e Rowe (2015) identificaram que características organizacionais como um bom ambiente de trabalho e modelo de gestão participativo influenciam positivamente no comprometimento organizacional do indivíduo. Em relação ao papel da gestão, outros estudos realizados no serviço público corroboram com os achados de que o papel do líder participativo é relevante na construção e manutenção dos vínculos organizacionais (CUSTÓDIO *et al.*, 2013; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; VITAL; PAIVA; PEREIRA, 2020). Ademais, a compreensão sobre a forma que o ocupante de cargo de chefia se conecta à organização, se afetivamente ou não, facilita a proposição de estratégias voltadas para o desenvolvimento e atuação deles como verdadeiros líderes (BERGUE, 2019).

Neste momento, serão trazidos estudos que relacionaram a variável de ocupação de cargos de chefia e liderança com os vínculos organizacionais no setor público a fim de embasar a elaboração das hipóteses desta pesquisa. Kam e colaboradores (2016) identificaram que líderes de uma empresa pública do Canadá apresentaram significativamente maior predisposição a pertencerem ao perfil com predominância do componente afetivo do comprometimento. Os achados revelaram que um trabalhador afetivamente envolvido com a organização, costuma compartilhar os mesmos objetivos e valores e tende a exercer um esforço extra em prol da organização. Neste sentido, seria esperado que estes trabalhadores estivessem mais dispostos a ocuparem um cargo de chefia, que acaba demandando uma atitude mais proativa e engajada do servidor.

No contexto do serviço público brasileiro, especificamente em uma instituição de ensino superior, identificou-se que os servidores que exerciam função gratificada apresentavam maiores níveis de comprometimento organizacional, além de demonstrarem melhores níveis de satisfação e desempenho no trabalho (RAMOS; TEIXEIRA, 2017). Rocha e Honório (2015) conduziram um estudo qualitativo que demonstrou que os ocupantes de cargo de chefia de uma universidade pública apresentaram maiores níveis do componente afetivo, demonstrando identificação com a organização e sentimento de pertencimento. Os componentes instrumentais e normativos foram identificados na amostra, porém em menores níveis.

Sobre os estudos que investigaram a relação das variáveis sociodemográficas e ocupacionais com os vínculos organizacionais, é mais comumente encontrada uma relação positiva e significativa com o tempo de serviço e idade. Xu e Payne (2018) analisaram os perfis de comprometimento afetivo e instrumental dos oficiais do exército americano, relacionando-os com a intenção de rotatividade e tempo de serviço. Foram identificados quatro perfis de comprometimento. Os perfis com altos níveis dos componentes afetivo e instrumental estiveram associados a menores taxas de rotatividade e maior tempo de serviço.

Neste mesmo sentido, Dello Russo, Vecchione e Borgogni (2013) identificaram que o vínculo relacionado ao caráter instrumental, que exprime a necessidade em permanecer na organização, esteve presente em maiores níveis nos trabalhadores com mais tempo de serviço e mais idade (DELLO RUSSO; VECCHIONE; BORGOGNI, 2013).

Em relação às demais variáveis sociodemográficas, Kabins e colaboradores (2016) demonstraram que perfis com predominância do comprometimento afetivo (*value-based profiles*) estiveram associados com indivíduos que são casados, possuem filhos e apresentam menor nível de escolaridade. Além disso, algum nível de intenção de rotatividade foi identificado em trabalhadores com melhores níveis de escolaridade.

Por outro lado, o estudo de Kam e colaboradores (2016) revelou que o tempo de serviço possui relação negativa com os perfis com predominância do componente afetivo. Entretanto, de forma geral, as variáveis sociodemográficas não se apresentaram como fortes preditores dos perfis de comprometimento na referida pesquisa.

Diante deste contexto, levando em consideração os principais achados empíricos e embasamento teórico, elaborou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Perfis com predominância do comprometimento afetivo estão associados aos servidores públicos com maior tempo de serviço, mais idade e ocupantes de cargo de chefia.

Pode-se considerar que existe uma imprecisão conceitual entre os vínculos afetivo e normativo, derivando das noções de “comprometimento passivo” e “lealdade” de O’Reilly e Chatman (1986). Caso as regras e normas sejam cumpridas devido ao compartilhamento da visão do trabalhador e da organização, por acreditarem que se trata das melhores condutas para a organização, seria como uma relação de confiança e lealdade e não puramente de submissão.

Em determinadas organizações, consideradas mais burocráticas e com estruturas verticalizadas, a obediência e hierarquia são partes integrantes da cultura organizacional. Assim poderia se

considerar que exista uma relação entre a percepção de consentimento e a identificação e relação afetiva com a organização, pois os padrões de submissão seriam naturalizados (UNGARI; RODRIGUES, 2020; RODRIGUES; ALVARES, 2020). Logo, é possível que o trabalhador demonstre uma ligação afetiva e postura proativa com a organização decorrente da ação deliberada de consentir, o que suscitaria a possível relação entre consentimento e comprometimento.

Em relação ao contexto desta pesquisa, realizada na RFB, embora esta não seja uma organização militar, que possui características peculiares de hierarquização e disciplina, é uma organização de estrutura verticalizada, que apresenta padrões de hierarquia como traços da cultura organizacional. Assim, pode-se identificar alguma similaridade no comportamento dos vínculos dos trabalhadores nestes contextos organizacionais.

Nesta linha, o estudo de Meyer e colaboradores (2022) identificou que o vínculo organizacional relacionado à obrigação e seguimento de normas é influenciado positivamente a depender da força do componente afetivo, demonstrando correlação de moderada a alta.

Assim, a última hipótese do estudo é apresentada:

Hipótese 4: O consentimento organizacional apresenta poder preditivo significativo e positivo nos perfis com maiores níveis de comprometimento organizacional.

No Quadro 1 são apresentados os objetivos específicos da presente pesquisa, as hipóteses elaboradas e os procedimentos estatísticos utilizados para a análise dos dados coletados.

Quadro 1 – Objetivos específicos, hipóteses de pesquisa e procedimentos estatísticos

Objetivos específicos	Hipóteses	Procedimentos estatístico
Delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional dos servidores da RFB	Hipótese 1: Serão identificados múltiplos perfis de vínculos organizacionais (4 a 9) na amostra pesquisada.	Análise de Perfis Latentes
	Hipótese 2: Existe um grupo de perfis de vínculos organizacionais caracterizados por dominância do comprometimento organizacional	
Comparar as variáveis sociodemográficas e ocupacionais nos perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional	Hipótese 3: Perfis com predominância do comprometimento afetivo estão associados aos servidores públicos com maior tempo de serviço, mais idade e ocupantes de cargo de chefia.	Teste de quiquadrado e ANOVA
Avaliar o poder preditivo do consentimento organizacional sobre os perfis de vínculos identificados na amostra	Hipótese 4: O consentimento organizacional apresenta poder preditivo significativo e positivo nos perfis com maiores níveis de comprometimento organizacional.	Regressão logística multinominal

Fonte: Elaborado pela autora

Delineamento Metodológico

Os participantes desta pesquisa foram os servidores públicos da RFB (auditores-fiscais, analistas-tributários e técnicos-administrativos). Elaborou-se questionário *online*, disponibilizado na intranet da RFB e enviado pela caixa corporativa de *e-mails* da instituição para todos os servidores da organização, composta por aproximadamente 18 mil servidores. Foram obtidas 1.126 respostas válidas. A maior parte dos participantes da pesquisa é do sexo masculino (65,54%), casado ou em união estável (74,42%), possui ensino superior completo (45,02%) ou especialização (42,63%), atuam como auditor-fiscal (53,29%) e não ocupam cargo de chefia (66,70%). Em média, possuem 49,55 anos de idade (de 26 a 75) e atuam há 18 anos na RFB (de 2 a 45).

O questionário aplicado foi estruturado em duas partes: a primeira, para mensurar o nível de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, incluindo três escalas distintas descritas a seguir:

Para a análise do comprometimento afetivo, foi utilizada a escala unidimensional construída e validada por Bastos e Aguiar (2015). A escala é composta por 12 itens, em uma escala intervalar, do tipo *Likert* de seis pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A

escolha para a utilização da referida medida de comprometimento organizacional foi decorrente da adoção da abordagem unidimensional deste construto, por considerá-lo essencialmente de natureza afetiva (BASTOS e AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). Nesta abordagem, as bases instrumental e normativa, que compõem o modelo tridimensional do comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991), são considerados como construtos distintos: entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, respectivamente. (BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; SILVA; BASTOS, 2010, SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Para a análise do construto entrincheiramento organizacional foi utilizada a Medida de Entincheiramento Organizacional – MEO, construída e validada por Rodrigues e Bastos (2015). Esta escala é composta por 18 itens que compõe três dimensões, com seis itens cada (arranjos burocráticos impessoais; ajustamentos à posição social; limitação de alternativas), em uma escala tipo *Likert* de seis pontos (Discordo totalmente ao Concordo totalmente).

Para a análise do consentimento organizacional utilizou-se a escala de consentimento organizacional construída e validada por Silva e Bastos (2015). O instrumento é constituído de 9 itens, integrados a uma única dimensão: consentimento, em uma escala tipo *Likert* de seis pontos (Discordo totalmente ao Concordo totalmente).

A segunda parte do questionário continha perguntas fechadas acerca dos dados pessoais e ocupacionais do respondente, incluindo as seguintes informações: idade, sexo, estado civil, número de filhos, números de dependentes, nível de escolaridade, tempo de serviço, ocupante de cargo de chefia, cargo que ocupa, área de atuação e unidade administrativa (Região Fiscal). O referido questionário consta no Apêndice B desta dissertação.

Para o alcance dos objetivos deste estudo foram estimados os perfis latentes utilizando o programa Mplus (Versão 7.2), empregando para tanto o estimador *Robust Maximum Likelihood* (RML) (MUTHÉN; MUTHÉN, 2018). Ademais, com o intuito de evitar subidentificação da quantidade adequada de perfis, assumiu-se como padrão nos valores iniciais (*start values*) 2.000, retendo as 200 melhores soluções, além de elevar o número padrão de interações entre os valores iniciais para 100 (SPURK *et al.*, 2020). Para avaliar a qualidade dos modelos, foram utilizados os seguintes indicadores de ajuste: *Akaike information criterion* (AIC), *Bayesian Information Criterion* (BIC) e *Sample-Adjusted Bayesian Information Criterion* (SABIC), sendo que valores mais baixos sugerem melhores ajustes do modelo.

Além desses, testes de simulação, como o *Bootstrapped Likelihood Ratio Test* (BLRT) e Adjusted LMR (*adjusted Lo-Mendell-Rubin test*), foram empregados na comparação dos modelos, os quais comparam o modelo em questão com uma versão alternativa, com um perfil latente a menos, de modo que resultados estatisticamente significativos apontam para a retenção do modelo com mais perfis (ASPAROUHOV; MUTHÉN, 2012). Além disso, para escolher a quantidade adequada de perfis latentes foi considerada ainda a quantidade de participantes em cada perfil, além de pesquisas anteriores relacionadas ao tema (SPURK *et al.*, 2020).

Para as análises descritivas (tendência de centralidade e dispersão), teste de associação de qui-quadrado, análise de comparação de médias (teste t e ANOVA), correlação p de Spearman, regressão linear e regressão logística multinomial foi utilizado o programa SPSS (versão 22).

Em relação às médias dos vínculos, a literatura apresenta pontos de corte para a classificação das pontuações médias nas escalas utilizadas nesta pesquisa (BASTOS; AGUIAR, 2015; RODRIGUES; BASTOS, 2015). Contudo, não parece haver critérios robustos para o estabelecimento desses pontos de corte, adotando como parâmetro a simples divisão da escala de resposta. Diante disso, considerando o tamanho e a abrangência da amostra alcançada por esta pesquisa, optou-se por calcular pontos de corte específicos para melhor compreender as características dos perfis latentes identificados.

Para tanto, realizou-se um processo de discretização das variáveis a partir da média e dos desvios padrões (DP) identificados para esta amostra. Por este procedimento foram estabelecidos quatro grupos a partir da subtração/adição de um desvio padrão da média, resultando nos grupos: baixo (inferior a -1DP da média), médio baixo (entre -1DP e a média), médio alto (entre a média e +1DP) e alto (acima de +1DP da média) (KIM e FRISBY, 2019).

Resultados e Discussão

Os resultados encontrados serão apresentados e discutidos nos subtópicos seguintes. Inicialmente, verificou-se as propriedades psicométricas dos instrumentos de coletas de dados utilizados, seguido da análise dos perfis de vínculos organizacionais encontrados na amostra.

Propriedades psicométricas dos instrumentos

Buscando avaliar as propriedades psicométricas das medidas utilizadas neste estudo, optou-se por realizar uma análise fatorial confirmatória (AFC), seguida de uma avaliação da invariância

dos parâmetros dos itens em função dos cargos dos participantes, bem como a modelagem *multiple indicators multiple causes* (MIMIC), para idade e tempo de serviço.

O resultado da AFC para a escala de comprometimento organizacional indica que essa é válida para o contexto desta pesquisa [χ^2 (44) = 361,16; χ^2/gl = 8,20; RMSEA = 0,080 (0,072 – 0,08); CFI = 0,992; TLI = 0,987], com consistência interna (α) de 0,94, fidedignidade composta de 0,96, bem como ajuste a amostra. Além disso, análises estatísticas demonstraram que a escala se mostrou invariante entre os cargos, bem como não sofreu efeito da idade dos participantes ou do tempo de serviço na instituição, conforme Apêndice C.

Sobre a escala de entrincheiramento organizacional, apresentou características psicométricas satisfatórias, com bons indicadores de ajuste à amostra [χ^2 (119) = 920,19; χ^2/gl = 7,73; RMSEA = 0,07 (0,073 – 0,082); CFI = 0,960; TLI = 0,949], bem como valores satisfatórios de consistência interna (APS = 0,81; ABI = 0,79; LA = 0,86) e confiabilidade composta (APS = 0,88; ABI = 0,77; LA = 0,86). Da mesma forma que a escala anterior, as análises multigrupos indicam que a escala de entrincheiramento organizacional é invariante em função do cargo, da idade dos participantes e do tempo de serviço na instituição, o que pode ser verificado em tabelas constantes no Apêndice C.

Por fim, a escala de consentimento organizacional apresentou características psicométricas satisfatórias, com nível adequado de consistência interna (0,90) e fidedignidade composta (0,91), além de bons valores em relação aos indicadores de ajuste [χ^2 (63) = 112,75; χ^2/gl = 1,78; RMSEA = 0,068 (0,057 – 0,081); CFI = 0,995; TLI = 0,990]. A escala apresentou invariância dos seus parâmetros em relação aos cargos dos participantes, idade ou tempo de serviço, conforme tabela do Apêndice C.

Análise de perfil latente

Para identificar perfis latentes entre os participantes foram realizadas uma série de Análises de Perfis Latentes (APL), considerando os três fatores da Escala de Entincheiramento Organizacional e a Escala de Comprometimento Organizacional. Para tanto, foi empregado o estimador *maximum likelihood*, sendo estimados inicialmente dois perfis, aumentando este número progressivamente até sete perfis, procedimento adotado visando realizar comparações subsequentes (MÄKIKANGAS *et al.*, 2018; NYLUND; ASPAROUHOV; MUTHÉN, 2007; VERMUNT; MAGIDSON, 2002).

Para avaliar os modelos foram utilizados os seguintes indicadores: Critério de informação de Akaike (AIC), Critério de informação Bayesiano (BIC), Critério de informação Bayesiano ajustado à amostra (SABIC), Teste de Lo-MendellRubin (LRT), Bootstrapped likelihood ratio test (BLRT), bem como o número de pessoas em cada perfil. Valores baixos de AIC, BIC e SABIC indicam um modelo mais adequado, enquanto valores significativos ($p < 0,05$) do LRT e BLRT apontam para a seleção do modelo mais complexo (Muthén & Asparouhov, 2012). Na Tabela 1, é possível observar a distribuição dos indicadores para sete perfis.

Tabela 1 - Indicadores de ajustes dos modelos com distintos perfis latentes

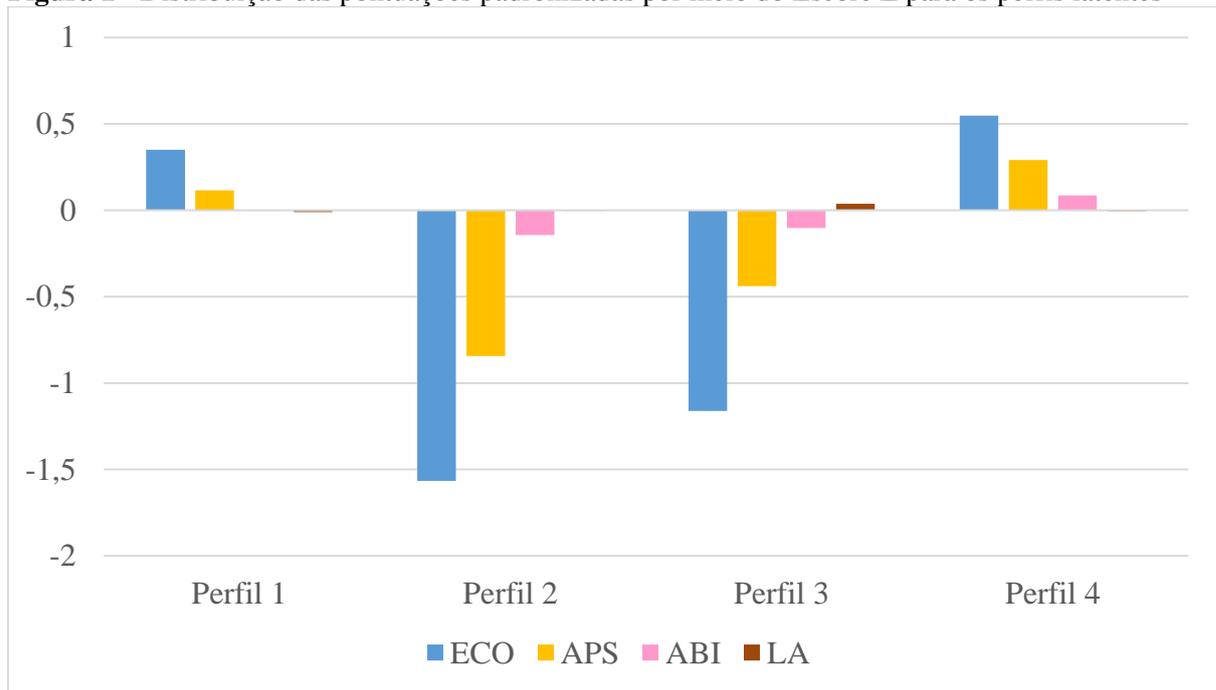
Modelo	#fp	LL	SCF	AIC	BIC	SABIC	LRT (p)	BLRT (p)
2 perfis	13	-10454,8	0,91	20935,63	21000,97	20959,68	<0,0001	<0,0001
3 perfis	18	-10408,3	0,97	20852,53	20943,01	20885,84	<0,0001	<0,0001
4 perfis	23	-10340,8	0,99	20727,50	20843,11	20770,06	<0,0001	<0,0001
5 perfis	28	-10312,2	1,05	20680,34	20821,08	20732,14	0,003	<0,0001
6 perfis	33	-10288,1	1,04	20642,26	20808,13	20703,32	0,008	<0,0001
7 perfis	38	-10265,5	1,07	20606,99	20798,00	20677,30	0,02	<0,0001

Nota: #fp – parâmetros livres; LL – loglikelihood; SCF – scaling correction factor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerou-se o modelo com quatro perfis latentes o mais adequado para esta pesquisa, tendo em vista os indicadores do modelo e o número de participantes em cada perfil. Na Figura 2 é possível observar a distribuição das médias para as variáveis consideradas na análise de perfil latente. Para facilitar a identificação das características dos perfis, os valores das escalas foram padronizados em escore Z. Desse modo, o valor zero representa a média das variáveis, a saber: APS ($M = 3,11$; $DP = 1,15$), ABI ($M = 4,06$; $DP = 1,08$), LA ($M = 3,05$; $DP = 1,23$) e comprometimento organizacional ($M = 4,22$; $DP = 1,10$).

Figura 1 - Distribuição das pontuações padronizadas por meio do Escore Z para os perfis latentes



Nota: APS – Ajustamentos à posição social; ABI – Arranjos burocráticos impecoais; LA – Limitação de alternativas; CO – Comprometimento organizacional; O valor ‘0’ representa a média da amostra para cada uma das variáveis.

Fonte: Dados da pesquisa

O *perfil 1 (moderadamente vinculados)* apresenta pontuações próximas à média nas quatro variáveis consideradas, sendo os níveis de comprometimento organizacional e APS pouco acima da média. O *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)* apresenta um nível expressivamente abaixo da média em relação ao comprometimento organizacional, bem como em APS, e os demais fatores da escala de entrincheiramento organizacional permanecem próximos à média. Por sua vez, o *perfil 3 (baixo vínculo)* apresenta um padrão semelhante ao *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)*, com nível abaixo da média em comprometimento organizacional e em APS, enquanto os demais fatores da escala de entrincheiramento estão próximos à média, todos esses em menor grau quando comparado ao *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)*. Por fim, o *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)* apresenta níveis acima da média em relação ao comprometimento organizacional, APS e ABI, todos em maior nível que o *perfil 1 (moderadamente vinculados)*.

De acordo com os resultados obtidos, verifica-se a emersão de quatro perfis distintos, sendo que há perfis que se aproximam mais em termos qualitativos e quantitativos (*perfis 1 e 4; perfis 2 e 3*), o que confirma a hipótese 1 levantada neste estudo. Os resultados em relação à

quantidade de perfis encontrados neste estudo se alinham aos resultados encontrados por Meyer, Morin e Vandenberghe (2015) no contexto internacional e Barbosa (2019), Montenegro (2020) e Rodrigues e Alvares (2020), que realizaram pesquisas no contexto brasileiro privado, público universitário e militar, respectivamente. Avançando nas comparações, os estudos nacionais evidenciaram a existência de um perfil com níveis moderados dos vínculos, em que há um maior equilíbrio entre os três componentes (afetivo, normativo e instrumental), semelhante ao *perfil 1 (moderadamente vinculado)* desta amostra, e perfis com predominância afetiva, assim como o *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)*.

Por outro lado, Pinho e colaboradores (2022) desenvolveram um estudo em uma universidade pública brasileira, em que identificaram 6 perfis distintos de comprometimento organizacional, sendo que nenhum perfil apresentou predominância do componente afetivo. O perfil com maior número de respondentes foi o *Average Balanced*, no qual os níveis dos três componentes são similares e próximos à média. Este achado é consistente com o do presente estudo, em que o maior perfil encontrado foi o *perfil 1 (moderadamente vinculado)*, representando 38,72% da amostra. Perfis semelhantes também foram encontrados nos estudos internacionais desenvolvidos por Kam e colaboradores (2016) e Stanley e colaboradores (2013).

Realizou-se comparação das médias dos perfis por meio de ANOVA (*oneway*), cujo resultado pode ser observado na Tabela 2. Inicialmente, são identificadas diferenças estatisticamente significativas para o comprometimento organizacional [$F(3, 1122) = 562,24; p < 0,0001$], e o teste de *post hoc* de Bonferroni indica que essas diferenças são localizadas entre todos os perfis. Com base nesses resultados é possível perceber que, mesmo com níveis relativamente próximos, como visto na Figura 2, os *perfis 1 (moderadamente vinculados)* e *4 (vinculado, predominantemente comprometido)* se diferenciam nas médias de comprometimento organizacional. No geral, o *perfil 4* apresenta o maior nível de comprometimento, enquanto o *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)* apresenta o menor nível.

Os achados do presente estudo sustentam a hipótese 2 sobre a existência de um grupo de perfis de vínculos organizacionais caracterizados por dominância do comprometimento organizacional. Tanto o *perfil 1 (moderadamente vinculados)* quanto o *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)* apresentam níveis mais elevados de comprometimento comparado aos níveis das dimensões do entrincheiramento organizacional. Estes dois perfis concentram a maior parte dos participantes da pesquisa (74,59%). Verifica-se que a maioria dos respondentes (57,1%) apresentam níveis médio alto ou alto de comprometimento, demonstrando

que os servidores pesquisados possuem identificação e envolvimento com a RFB e estão dispostos a se esforçarem pela organização, já que compartilham dos mesmos valores e objetivos (BASTOS; AGUIAR, 2015).

Seguindo nas comparações com os estudos de Barbosa (2019) e Montenegro (2020), ambos identificaram maior número de participantes nos perfis com prevalência do componente afetivo do comprometimento, reforçando a existência de uma amostra com características predominantemente afetivas assim como o presente estudo. Uma explicação possível para o referido achado, considerando o contexto da RFB, seria o sentimento de orgulho e prestígio de pertencer a esta organização, que é considerada um órgão de excelência do serviço público federal pelos seus resultados.

Em relação ao entrincheiramento organizacional, o APS apresenta diferença estatisticamente significativa [F (3, 1122) = 57,16; p < 0,0001], com diferenças significativas entre todos os perfis. Em suma, o *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)* apresenta a maior média, seguido pelo *perfil 1 (moderadamente vinculados)*, pelo *perfil 3 (baixo vínculo)* e por fim o *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)*, com a menor média. Em relação ao ABI [F (3, 1122) = 2,35; p = 0,07] e LA [F (3, 1122) = 0,11; p = 0,96], não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre os perfis latentes. Esse resultado permite pensar que as diretivas entre os perfis se dariam pelos níveis de comprometimento organizacional e pela dimensão APS do entrincheiramento organizacional. Por outro lado, a RFB pode buscar uma gestão padronizada, equânime, no que se refere a ABI e LA, entre seus servidores.

Tabela 2 - Distribuição e comparação das médias das variáveis em função dos perfis latentes

Variáveis	Perfil 1 Média (DP)	Perfil 2 Média (DP)	Perfil 3 Média (DP)	Perfil 4 Média (DP)	F
Comprometimento Organizacional	4,60 (0,71)	2,50 (0,78)	2,94 (0,77)	4,82 (0,62)	562,24* *
Consentimento Organizacional	3,34 (0,98)	2,64 (0,95)	2,85 (1,01)	3,53 (1,03)	34,03**
Entincheiramento – APS	3,25 (1,11)	2,15 (0,84)	2,61 (0,97)	3,45 (1,12)	57,16**
Entincheiramento – ABI	4,05 (1,01)	3,90 (1,29)	3,95 (1,17)	4,15 (1,05)	2,35
Entincheiramento – LA	3,04 (1,19)	3,05 (1,45)	3,10 (1,24)	3,04 (1,21)	0,11

Nota: ** p < 0,0001; DP – desvio padrão.

Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição do quantitativo da amostra nos perfis, bem como a sua proporção para as variáveis analisadas são importantes insumos. Por isto, na Tabela 3 é possível observar os pontos de corte de cada um dos níveis dos vínculos, a proporção total da amostra e a proporção

de cada um dos perfis para as variáveis analisadas e um teste de associação dos níveis em relação aos perfis latente.

Tabela 3 - Frequência das variáveis discretizadas em níveis para a amostra, distribuição dos níveis em função dos perfis latentes e teste de associação

Variáveis	Nível	Ponto de corte	f amostra (%)	f Perfil 1 (%)	f Perfil 2 (%)	f Perfil 3 (%)	f Perfil 4 (%)	χ^2
Comprometimento Organizacional	Baixo	Abaixo de 3,13	177 (15,72%)	6 (1,38%)	79 (75,96%)	91 (50,00%)	1 (0,25%)	821,04**
	Médio baixo	Entre 3,13 e 4,22	306 (27,18%)	118 (27,06%)	25 (24,04%)	91 (50,00%)	72 (17,82%)	
	Médio alto	Entre 4,23 e 5,31	460 (40,85%)	226 (51,83%)	0 (0%)	0 (0%)	234 (57,92%)	
	Alto	Acima de 5,31	183 (16,25%)	86 (19,72%)	0 (0%)	0 (0%)	97 (24,01%)	
Consentimento Organizacional	Baixo	Abaixo de 2,23	194 (17,23%)	58 (13,30%)	41 (39,42%)	48 (26,37%)	47 (11,63%)	93,58**
	Médio baixo	Entre 2,23 e 3,27	380 (33,75%)	135 (30,96%)	32 (30,77%)	82 (45,05%)	131 (32,43%)	
	Médio alto	Entre 3,28 e 4,31	351 (31,17%)	154 (35,32%)	25 (24,04%)	36 (19,78%)	136 (33,66%)	
	Alto	Acima de 4,31	201 (17,85%)	89 (20,41%)	6 (5,77%)	16 (8,79%)	90 (22,28%)	
Entrincheiramento – APS	Baixo	Abaixo de 1,98	199 (17,67%)	54 (12,39%)	51 (49,04%)	49 (26,92%)	45 (11,14%)	165,19**
	Médio baixo	Entre 1,98 e 3,11	364 (32,33%)	143 (32,80%)	39 (37,50%)	77 (42,31%)	105 (25,99%)	
	Médio alto	Entre 3,12 e 4,26	364 (32,33%)	155 (35,55%)	13 (12,50%)	48 (26,37%)	148 (36,63%)	
	Alto	Acima de 4,26	199 (17,67%)	84 (19,27%)	1 (0,96%)	8 (4,40%)	106 (26,24%)	
Entrincheiramento – ABI	Baixo	Abaixo de 2,99	174 (15,45%)	64 (14,68%)	24 (23,08%)	32 (17,58%)	54 (13,37%)	13,92
	Médio baixo	Entre 2,99 e 4,06	333 (29,57%)	136 (31,19%)	29 (27,88%)	55 (30,22%)	113 (27,97%)	
	Médio alto	Entre 4,07 e 5,14	428 (38,01%)	170 (38,99%)	28 (26,92%)	67 (36,81%)	163 (40,35%)	
	Alto	Acima de 5,14	191 (16,96%)	66 (15,14%)	23 (22,12%)	28 (15,38%)	74 (18,32%)	
Entrincheiramento – LA	Baixo	Abaixo de 1,83	196 (17,41%)	77 (17,66%)	29 (27,88%)	25 (13,74%)	65 (16,09%)	19,36**
	Médio baixo	Entre 1,83 e 3,05	376 (33,39%)	144 (33,03%)	21 (20,19%)	71 (39,01%)	140 (34,65%)	
	Médio alto	Entre 3,06 e 4,28	350 (31,08%)	143 (32,80%)	29 (27,88%)	53 (29,12%)	125 (30,94%)	
	Alto	Acima de 4,28	204 (18,12%)	72 (16,51%)	25 (24,04%)	33 (18,13%)	74 (18,32%)	

Nota: ** $p < 0,0001$.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o resultado do teste de associação de qui-quadrado, para o comprometimento organizacional há uma associação estatisticamente significativa [$\chi^2(9) = 821,04$; $p < 0,0001$]. Quando a distribuição das frequências em função dos perfis é observada, é possível perceber que o *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)* e o *perfil 3 (baixo vínculo)* estão distribuídos exclusivamente nas categorias baixo e médio baixo, enquanto o *perfil 2* apresenta maior concentração de indivíduos na categoria baixo (75,96%). Além disso, nota-se que o *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)* se diferencia do *perfil 1 (moderadamente vinculados)* por apresentar maior número de participantes classificados como tendo alto nível de comprometimento organizacional (24,01%).

Em relação aos fatores da escala de entrincheiramento organizacional, foram identificadas associações estatisticamente significativas para o fator APS [$\chi^2(9) = 165,19$; $p < 0,0001$] e LA [$\chi^2(9) = 19,36$; $p = 0,02$], não sendo identificada associação entre as categorias de ABI e os perfis latentes [$\chi^2(9) = 13,92$; $p = 0,12$]. Em relação ao fator APS, é observado o mesmo padrão de distribuição que o construto anterior, com os *perfis 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)* e *3 (baixo vínculo)* com maior concentração nas categorias baixo e médio baixo, enquanto no *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)* se concentra principalmente acima da média, especificamente, na categoria alto (26,24%) e médio alto (36,63%). Em relação ao fator LA, o padrão se mantém, com o *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)* estando mais concentrado na categoria baixo (27,88%), enquanto o *perfil 3 (baixo vínculo)* está mais concentrado na categoria médio baixo (39,01%). Os *perfis 1 (moderadamente vinculados)* e *4 (vinculado, predominantemente comprometido)* estão mais concentrados nas categorias médio alto e alto, de modo que o *perfil 4* apresenta maior concentração de participantes na categoria alto (18,72%).

A partir desses resultados, optou-se por realizar análises de associação entre as variáveis sociodemográficas e ocupacionais e os perfis latentes para a compreensão dos diferentes perfis de vínculos, o resultado pode ser visto na Tabela 4. Em relação à faixa etária dos participantes da pesquisa, é possível perceber uma associação estatisticamente significativa [$\chi^2(15) = 50,28$; $p < 0,0001$], com uma proporção maior de pessoas com menos idade nos *perfis 2* e *3*. Uma ANOVA em relação à idade vai ao encontro desse resultado, [$F(3, 1122) = 15,09$; $p < 0,0001$], não sendo identificadas diferenças somente entre o *perfil 2* ($M = 45,95$ anos) e *Perfil 3* ($M = 47,13$ anos) ($p = 1,00$), e entre o *perfil 1* ($M = 45,82$ anos) e *perfil 4* ($M = 49,55$ anos) ($p = 0,11$), ao passo que nas demais combinações de pares são observadas diferenças estatisticamente significativas.

Neste mesmo sentido, para as faixas de anos de serviço há associação estatisticamente significativa [$\chi^2 (24) = 34,96; p = 0,04$], de modo que a distribuição aponta para mais pessoas com menos tempo de serviço no *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)*.

A partir de tais resultados, permite-se inferir que os servidores com menos idade estão incluídos nos *perfis 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos) e 3 (baixo vínculo)*, que são caracterizados por menores níveis de comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional, especialmente da dimensão APS. Além disso, servidores com menos tempo de serviço fazem parte do *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)*. Isto revela que servidores com menos tempo de serviço na RFB e de menos idade apresentam menos resistência em sair da organização devido a fatores como: investimentos nas condições necessárias para adaptação ao trabalho; treinamentos realizados para o desempenho de sua atividade; reconhecimento da organização pelo seu trabalho; e relacionamentos já estabelecidos com seus colegas (RODRIGUES; BASTOS, 2015). O que pode estar associado ao fato de terem tido menos tempo dentro da organização para realizarem treinamentos e cursos relacionados a suas atribuições específicas, além de ainda estarem fortalecendo sua rede social na organização.

Os *perfis 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos) e 3 (baixo vínculo)* são caracterizados pelos menores níveis de comprometimento afetivo, em especial o *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometidos)*. Considerando que servidores com menos idade e menos tempo de serviço compõem estes perfis, depreende-se que estes são os servidores que apresentam menos identificação com a organização. Este resultado alinha-se ao encontrado por Tamayo e colaboradores (2001), em que foi identificado que quanto maior o tempo de serviço, maior o nível de comprometimento dos servidores de uma organização pública. Isto pode ser entendido pelo fato de que o maior tempo de dedicação ao trabalho pode propiciar maior vinculação, fortalecendo o elo entre o servidor e a organização.

Por fim, em relação à posição de chefia [$\chi^2 (3) = 31,06; p < 0,0001$], os servidores ocupantes de cargos de chefia mostraram-se associados ao *perfil 1 (moderadamente vinculados) e 4 (vinculado, predominantemente comprometido)*, perfis com maiores níveis de comprometimento afetivo e entrincheiramento organizacional, especialmente da dimensão APS.

Estes resultados são consistentes com o estudo de Montenegro (2020), em que se identificou que os gestores pertencem principalmente ao perfil caracterizado pela predominância do vínculo afetivo e instrumental, que seria semelhante ao *perfil 4 (vinculado, predominantemente*

comprometido) desta pesquisa. Ramos e Teixeira (2017) encontraram resultados similares ao demonstrarem que servidores que exercem funções gratificadas são mais comprometidos afetivamente com a organização. Os ocupantes de cargo de chefia costumam vivenciar mais intensamente a organização, pois precisam tomar conhecimento e coordenar as atividades exercidas pela sua equipe. Além disso, tendem a participar das decisões mais estratégicas e gerais da organização. Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que participar da elaboração e implementação das políticas da organização influenciam no desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Estas características e condições geralmente comuns aos gestores fazem com que haja um maior envolvimento e senso de pertencimento, estimulando o vínculo afetivo com a organização. Ramos e Teixeira (2017) relacionam o maior nível de comprometimento dos gestores ao recebimento de gratificação pecuniária pelo desempenho da função de chefia. Entretanto, no cenário da RFB, este acréscimo salarial representa uma pequena parte da remuneração dos cargos, especialmente para analistas-tributários e auditores-fiscais, o que poderia trazer menos força para este argumento explicativo.

Tabela 4 - Distribuição e associação das variáveis sociodemográficas entre os perfis latentes

Variável	Níveis	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	χ^2
Sexo	Masculino	293 (67,2%)	54 (51,92%)	120 (65,93%)	271 (67,08%)	9,50*
	Feminino	143 (32,8%)	50 (48,08%)	62 (34,07%)	133 (32,92%)	
Faixa etária	Entre 20 e 29 anos	2 (0,46%)	2 (1,92%)	0 (0%)	1 (0,25%)	50,28* *
	Entre 30 e 39 anos	58 (13,3%)	26 (25%)	41 (22,53%)	43 (10,64%)	
	Entre 40 e 49 anos	145 (33,26%)	38 (36,54%)	69 (37,91%)	106 (26,24%)	
	Entre 50 e 59 anos	170 (38,99%)	27 (25,96%)	52 (28,57%)	190 (47,03%)	
	Entre 60 e 69 anos	55 (12,61%)	10 (9,62%)	19 (10,44%)	56 (13,86%)	
	Entre 70 e 79 anos	6 (1,38%)	1 (0,96%)	1 (0,55%)	8 (1,98%)	
Estado civil	Solteiro (a)	51 (11,7%)	21 (20,19%)	31 (17,03%)	60 (14,85%)	10,92
	Casado (a) / Em união estável	337 (77,29%)	75 (72,12%)	134 (73,63%)	292 (72,28%)	
	Separado (a)	14 (3,21%)	2 (1,92%)	4 (2,2%)	16 (3,96%)	
	Divorciado (a)	31 (7,11%)	6 (5,77%)	10 (5,49%)	32 (7,92%)	
	Viúvo (a)	3 (0,69%)	0 (0%)	3 (1,65%)	4 (0,99%)	

Variável	Níveis	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	χ^2		
Escolaridade	Ensino Médio Completo	3 (0,69%)	0 (0%)	1 (0,55%)	9 (2,23%)	18,70		
	Ensino Superior Incompleto	4 (0,92%)	1 (0,96%)	1 (0,55%)	4 (0,99%)			
	Ensino Superior Completo	192 (44,04%)	38 (36,54%)	93 (51,1%)	186 (46,04%)			
	Especialização	197 (45,18%)	53 (50,96%)	69 (37,91%)	161 (39,85%)			
	Mestrado	38 (8,72%)	9 (8,65%)	17 (9,34%)	42 (10,4%)			
	Doutorado	2 (0,46%)	3 (2,88%)	1 (0,55%)	2 (0,5%)			
	Tempo de serviço	Entre 1 e 5 anos	3 (0,69%)	2 (1,92%)	2 (1,1%)		11 (2,72%)	34,96*
		Entre 6 e 10 anos	88 (20,18%)	35 (33,65%)	48 (26,37%)		69 (17,08%)	
Entre 11 e 15 anos		116 (26,61%)	26 (25%)	51 (28,02%)	98 (24,26%)			
Entre 16 e 20 anos		59 (13,53%)	9 (8,65%)	27 (14,84%)	53 (13,12%)			
Entre 21 e 25 anos		61 (13,99%)	16 (15,38%)	20 (10,99%)	62 (15,35%)			
Entre 26 e 30 anos		73 (16,74%)	12 (11,54%)	25 (13,74%)	64 (15,84%)			
Entre 31 e 35 anos		22 (5,05%)	4 (3,85%)	7 (3,85%)	28 (6,93%)			
Entre 36 e 40 anos		10 (2,29%)	0 (0%)	2 (1,1%)	14 (3,47%)			
Entre 41 e 45 anos		4 (0,92%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (1,24%)			
Cargo	Auditor-fiscal	235 (53,9%)	47 (45,19%)	93 (51,1%)	225 (55,69%)	14,53*		
	Analista-tributário	147 (33,72%)	31 (29,81%)	54 (29,67%)	128 (31,68%)			
	Administrativo	54 (12,39%)	26 (25%)	35 (19,23%)	51 (12,62%)			
Região Fiscal	Unidades Centrais	24 (5,5%)	4 (3,85%)	10 (5,49%)	15 (3,71%)	36,63		
	SRRF - 1ª Região Fiscal	31 (7,11%)	4 (3,85%)	8 (4,4%)	25 (6,19%)			
	SRRF - 2ª Região Fiscal	41 (9,4%)	12 (11,54%)	15 (8,24%)	41 (10,15%)			
	SRRF - 3ª Região Fiscal	33 (7,57%)	3 (2,88%)	9 (4,95%)	24 (5,94%)			
	SRRF - 4ª Região Fiscal	35 (8,03%)	4 (3,85%)	6 (3,3%)	30 (7,43%)			
	SRRF - 5ª Região Fiscal	30 (6,88%)	5 (4,81%)	15 (8,24%)	29 (7,18%)			
	SRRF - 6ª Região Fiscal	29 (6,65%)	5 (4,81%)	23 (12,64%)	27 (6,68%)			
	SRRF - 7ª Região Fiscal	45 (10,32%)	13 (12,5%)	18 (9,89%)	39 (9,65%)			

Variável	Níveis	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	χ^2		
	SRRF - 8ª Região	66	22	31	88			
	Fiscal	(15,14%)	(21,15%)	(17,03%)	(21,78%)			
	SRRF - 9ª Região	49	21	25	42			
	Fiscal	(11,24%)	(20,19%)	(13,74%)	(10,4%)			
	SRRF - 10ª Região	49	10	20	41			
	Fiscal	(11,24%)	(9,62%)	(10,99%)	(10,15%)			
	DRJs	4	1	2	3			
		(0,92%)	(0,96%)	(1,1%)	(0,74%)			
	Cargo de chefia	Não	269	82	147		253	31,06*
		Sim	167	22	35		151	
	Quantidade de dependentes	Sem dependents	115	39	64		106	11,10
		1 dependente	117	26	43		111	
2 dependentes		132	25	50	122			
3 dependentes		58	11	20	54			
4 dependentes		11	2	4	9			
5 ou mais dependents		3	1	1	2			
		(0,69%)	(0,96%)	(0,55%)	(0,5%)			
Quantidade de filhos	Sem filhos	95	41	70	97	42,16*		
	1 filho	118	21	48	100			
	2 filhos	153	35	48	165			
	3 filhos	50	4	14	26			
	4 filhos	12	1	2	11			
	5 ou mais filhos	2	1	0	4			
		(0,46%)	(0,96%)	(0%)	(0,99%)			
	6	1	0	1				
	(1,38%)	(0,96%)	(0%)	(0,25%)				

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo com as análises dos dados, buscou-se avaliar o poder preditivo do consentimento organizacional e das variáveis sociodemográficas sobre os perfis latentes identificados, para tanto foi realizada uma análise de regressão logística multinomial, tomando como referência o *perfil 1*, por ser o perfil mais próximo a média nas variáveis consideradas para estimação. Para garantir maior legibilidade nos resultados, foram desconsiderados os participantes viúvos ($f = 10$), bem como aqueles com ensino médio completo ($f = 13$) e com doutorado ($f = 8$), tendo em vista que os cálculos que envolvem essas categorias tendem a superestimar os efeitos por

conta do número de participantes. Na Tabela 5 é possível observar o resultado da análise, bem como o valor de Odds Ratio (OR) para cada um dos perfis.

Tabela 5 - Coeficientes de regressão logística multinomial das variáveis sociodemográficas e o consentimento organizacional como predictoras dos perfis latentes

Variáveis	Perfil 2		Perfil 3		Perfil 4	
	Coef. (S.E.)	OR	Coef. (S.E.)	OR	Coef. (S.E.)	OR
Consentimento organizacional	-0,77 (0,12)**	0,46	-0,53 (0,10)*	0,59	0,17 (0,07)*	1,19
Idade	-0,03 (0,02)	0,97	-0,02 (0,02)	0,98	0,03 (0,01)*	1,03
Tempo de serviço	0,00 (0,02)	1,00	0,01 (0,02)	1,01	-0,01 (0,01)	0,99
Quantidade de dependentes	0,02 (0,16)	1,02	0,2 (0,13)	1,22	0,12 (0,08)	1,12
Quantidade de filhos	-0,16 (0,19)	0,85	-0,53 (0,15)*	0,59	-0,15 (0,09)	0,86
Sexo						
Masculino	-0,33 (0,26)	0,72	0,26 (0,21)	1,29	-0,11 (0,16)	0,90
<i>Feminino</i>	-	-	-	-	-	-
Estado Civil						
Casado (a) / Em união estável	0,10 (0,37)	1,10	0,16 (0,3)	1,17	-0,33 (0,24)	0,72
Separado (a)	-0,07 (0,85)	0,93	0,16 (0,65)	1,18	-0,12 (0,44)	0,89
Divorciado (a)	0,23 (0,58)	1,26	0,32 (0,48)	1,38	-0,26 (0,35)	0,77
<i>Solteiro</i>	-	-	-	-	-	-
Escolaridade						
Ensino Superior Incompleto	-0,52 (1,31)	0,59	-1,07 (1,22)	0,34	-0,43 (0,82)	0,65
Ensino Superior Completo	-0,30 (0,44)	0,74	0,03 (0,34)	1,03	-0,09 (0,26)	0,91
Especialização	0,00 (0,42)	1,00	-0,33 (0,34)	0,72	-0,24 (0,25)	0,79
<i>Mestrado</i>	-	-	-	-	-	-
Cargo						
Auditor-fiscal	-1,08 (0,36)*	0,34	-0,72 (0,31)*	0,49	0,17 (0,25)	1,19
Analista-tributário	-0,87 (0,36)*	0,42	-0,57 (0,31)	0,57	-0,01 (0,26)	0,99
<i>Administrativo</i>	-	-	-	-	-	-
Chefia						
Sim	-0,76 (0,28)*	0,47	-0,88 (0,22)**	0,41	-0,01 (0,15)	0,99
<i>Não</i>	-	-	-	-	-	-

Nota: OR – Odds Ratio; Coef. – Coeficiente de regressão; S.E. – erro padrão da regressão;

* $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$; em itálico estão destacadas as categorias de referência para a análise.

Verificou-se que trabalhadores com maiores níveis de consentimento organizacional possuem maiores chances de pertencerem ao *perfil 4 (vinculados, predominantemente comprometidos)* em relação ao *perfil 1 (moderadamente vinculados)*. E maiores chances de pertencerem ao *perfil 1 (moderadamente vinculados)* se comparado ao *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometido)* e ao *perfil 3 (baixo vínculo)*. Portanto, o consentimento organizacional se mostrou um preditor significativo para perfis de vínculo com predominância do comprometimento afetivo, revelando uma relação positiva entre estes vínculos e confirmando a hipótese 4 deste estudo.

É válido ressaltar que o consentimento não necessariamente influenciará negativamente o trabalhador, pois dependerá dos níveis de manifestação dos outros vínculos (TOMAZZONI; COSTA, 2020; UNGARI; RODRIGUES, 2020). Inclusive, os gestores consideram importante que um trabalhador comprometido apresente alguns traços do vínculo de consentimento, como identificação e adesão à normas (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). A depender do contexto organizacional, o consentimento pode ser considerado um vínculo necessário e desejável, a exemplo das organizações militares (TOMAZZONI *et al.*, 2020)

Neste sentido, Meyer e Morin (2016) concluíram que trabalhadores que apresentam uma vinculação de natureza normativa associada a maiores níveis de vinculação afetiva possuem mais chances de permanecerem na organização, motivados pelo desejo de fazer a coisa certa e não apenas por obediência cega às normas. Portanto, considerando que na amostra pesquisada o consentimento organizacional possui efeito preditor sobre os perfis com maiores níveis de comprometimento, depreende-se que o desenvolvimento de ações e práticas de gestão de pessoas que estimulem o consentimento, por exemplo, ações que promovam o clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho, aumenta os níveis de comprometimento e estimulam o surgimento de perfis de trabalhadores com comportamentos e atitudes mais desejáveis à organização.

No contexto específico da RFB, existe a subordinação administrativa, relativa ao controle de frequência, produtividade, acompanhamento da execução das tarefas etc., e subordinação técnica, devido a um rol de atribuições exclusivas de determinados cargos, como dos auditores-fiscais e dos chefes de unidade (delegados, superintendentes e coordenadores). Portanto, a estrutura organizacional verticalizada não deixa de ser um traço da cultura organizacional, no qual o consentimento é um comportamento esperado. Nesta perspectiva, considerando a especificidade do trabalho da RFB, de caráter essencialmente técnico, espera-se que seus servidores se identifiquem e sigam as normas do órgão para a eficácia organizacional. Portanto,

maiores níveis de consentimento associados a níveis de comprometimento organizacional são almeçados.

No Quadro 2 é apresentada uma síntese dos perfis de vínculos organizacionais dos participantes, assim como suas características predominantes.

Quadro 2 – Síntese dos perfis de vínculos organizacionais e suas características predominantes

Perfil	Níveis dos vínculos	Características sociodemográficas e ocupacionais	Preditores	N (%)
<i>Perfil 1</i> - Moderadamente vinculado	Níveis moderados de CO, EO e Cons.O; níveis de CO e dimensão APS pouco acima da média.	Majoritariamente homens; exercem cargos de chefia	Ocupar cargo de chefia, possuir mais filhos e ser auditor-fiscal	436 (38,72%)
<i>Perfil 2</i> - Baixo vínculo, predominantemente descomprometido	Nível baixo de CO e dimensão APS; níveis de Cons.O e dimensões ABI e LA moderados.	Equilíbrio de homens e mulheres; apresentam menos tempo de serviço e idade; não possuem filhos; e são técnicos administrativos.	Não houve preditor estatisticamente significativo	104 (9,24%)
<i>Perfil 3</i> - Baixo vínculo	Nível baixo de CO e dimensão APS; níveis de Cons.O e dimensões ABI e LA médio baixo. Todos em menor grau que no <i>Perfil 2</i> .	Majoritariamente homens; apresentam menor idade e não possuem filhos.	Não houve preditor estatisticamente significativo	182 (16,17%)
<i>Perfil 4</i> - Vinculado, predominantemente comprometido	Nível alto de CO; níveis acima da média de Cons.O, dimensões APS e ABI; nível de LA moderado.	Majoritariamente homens; exercem cargo de chefia e apresentam maior idade.	Maiores níveis de Cons. O e maior idade.	404 (35,87%)

Nota: CO - Comprometimento organizacional; EO - Entrincheiramento organizacional; Cons. O - Consentimento Organizacional; APS - Ajustamentos à Posição Social; ABI - Arranjos Burocráticos Impessoais; LA - Limitação de Alternativas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, apresenta-se o Quadro 3 para retomar os objetivos da presente pesquisa, as hipóteses relacionadas e os resultados encontrados.

Quadro 3 – Objetivos específicos, hipóteses de pesquisa e resultados

Objetivos específicos	Hipóteses	Resultados
Delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional dos servidores da RFB	Hipótese 1: Serão identificados múltiplos perfis de vínculos organizacionais (4 a 9) na amostra pesquisada.	Confirmada
	Hipótese 2: Existe um grupo de perfis de vínculos organizacionais caracterizados por dominância do comprometimento organizacional	Confirmada
Verificar as variáveis sociodemográficas nos perfis de comprometimento e entrincheiramento	Hipótese 3: Perfis com predominância do comprometimento afetivo estão associados aos servidores públicos com maior tempo de serviço, mais idade e ocupantes de cargo de chefia.	Confirmada parcialmente: os servidores que ocupam cargo de chefia estão associados aos perfis com predominância do comprometimento afetivo.
Avaliar o poder preditivo do consentimento organizacional sobre os perfis de vínculos identificados na amostra	Hipótese 4: O consentimento organizacional apresenta poder preditivo significativo e positivo nos perfis com maiores níveis de comprometimento organizacional.	Confirmada

Fonte: Elaborado pela autora

Considerações Finais

Esta pesquisa buscou delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional de servidores públicos da RFB, verificando a predominância de determinado construto e dimensões e variáveis sociodemográficas e ocupacionais nos perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional dos servidores públicos da RFB, além disso avaliar o poder preditivo do consentimento organizacional sobre os perfis de vínculos identificados na amostra. Estes objetivos foram operacionalizados por meio da abordagem centrada na pessoa, através da técnica de análise de perfil latente, e da regressão logística multinomial.

Com relação aos perfis de vínculos identificados, os resultados revelaram a existência de quatro perfis de vínculos organizacionais distintos, diferenciados principalmente pelos níveis de comprometimento organizacional e pela dimensão ajustamentos à posição social do entrincheiramento organizacional. Os perfis que emergiram da amostra foram: ‘moderadamente vinculado’; ‘baixo vínculo, predominantemente descomprometido’; ‘baixo vínculo’; ‘vinculado, predominantemente comprometido’. O perfil que compreendeu maior parte dos

servidores respondentes foi o *perfil 1 (moderadamente vinculado)* N=436 (38,72%), seguido do *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)* N=404 (35,87%). De maneira geral, os servidores da RFB apresentam níveis médio alto e alto de comprometimento organizacional, revelando predominância da ligação afetiva com a organização.

No que se refere à análise das características sociodemográficas e ocupacionais de cada perfil de vínculo organizacional existente na amostra pesquisada, observou-se que servidores com menos idade e menos tempo de serviço tendem a integrar o *perfil 2 (baixo vínculo, predominantemente descomprometido)*, enquanto servidores que ocupam cargos de chefia tendem a pertencer ao *perfil 4 (vinculado, predominantemente comprometido)*. As demais variáveis sociodemográficas e ocupacionais não apresentaram uma associação estatisticamente significativa.

Em seguida, foi possível investigar o efeito preditor do vínculo de consentimento organizacional nos perfis dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e concluiu-se que o consentimento organizacional se mostrou um preditor significativo para perfis de vínculo com predominância do comprometimento afetivo, revelando que quanto maior o nível de consentimento, maior o comprometimento.

Com a realização desta pesquisa espera-se ter contribuído, no cenário acadêmico, para a investigação sobre a articulação dos vínculos organizacionais utilizando a análise centrada na pessoa, avançando nas técnicas metodológicas utilizadas. Além disso, destaca-se a importância em avançar nos estudos sobre os vínculos organizacionais relativamente mais recentes, como o entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, contribuindo com a consolidação destes vínculos ao compreender suas formas de interação nos diferentes contextos.

Para a gestão de pessoas, este estudo possibilitou melhor compreensão da forma de vinculação psicológica entre o trabalhador e a organização, que pode elucidar os comportamentos esperados de determinado perfil de vínculos organizacionais. Este entendimento fornece subsídios para o planejamento de ações e práticas visando o gerenciamento e desenvolvimento de determinados vínculos na organização, sendo possível focar em perfis específicos de trabalhadores, conforme achados do presente estudo.

Sugere-se que sejam realizados futuros estudos que abordem a análise de perfis de vínculos com diferentes focos, como carreira e chefia, indo além do enfoque organizacional. Além disso, a inclusão de outras variáveis como desempenho organizacional e ações e práticas

organizacionais de gestão de pessoas podem contribuir para a compreensão dos comportamentos e atitudes relacionados a cada perfil de vínculo organizacional.

Referências

ASPAROUHOV, T. MUTHÉN, B. Using Mplus TECH11 and TECH14 to test the number of latent classes. **Mplus Web Notes**, v. 14, n. 22, 2012.

BALSAN, L. A. G *et al.* Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n.1, p. 143-164, jan. 2016.

BALSAN, L. A. G. *et al.* Influence of support transfer of training on the organizational commitment and organizational entrenchment links. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 13, n. 5, p. 1017-1031, 2020.

BALSAN, L. A. G. *et al.* Autoeficácia como preditora dos vínculos futuros do indivíduo com a organização empregadora. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 14, Ed. Especial Engema, p. 1325-1340, 2021.

BARBOSA, D. A. **Análise de Perfis de Comprometimento Organizacional e sua relação com o desempenho humano**: uma abordagem psicossocial. 2019. 136f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2019.

BASTOS, A. V. B; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. *In*: PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91.

BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P. Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. *In*: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Eds.). **Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions**, Abingdon: Routledge, 419–452, 2009.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

COOPER, J. T. *et al.* Profiles of commitment in standard and fixed-term employment arrangements: implications for work outcomes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 25, p. 149-165, 2016.

CUSTÓDIO, L. *et al.* Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2013, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2013.

DELLO RUSSO, S. D; VECCHIONE, M; BORGOGNI, L. Commitment profiles, job satisfaction, and behavioral outcomes. **Applied psychology: an international review**, v. 62, n. 4, p. 701-719, 2013.

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**, v. 69, p. 331-345, 2006.

KAM, C. *et al.* Are commitment profiles stable and predictable? A latent transition analysis. **Journal of Management**, v. 42, n. 6. p. 1462-1490, 2016.

KABINS, A. H. *et al.* A profile of profiles: a meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. **Journal of applied psychology**, v. 101, n. 6, p. 881-904, 2016.

KIM, S. K; FRISBY, C. L. Gaining from discretizations of continuous data: the correspondence analysis biplot approach. **Behavior research methods**, v. 51, n. 2, pp. 589-601, 2019.

KLEIN, H. J.; PARK, H. M. Commitment as a unidimensional construct. In: MEYER, J.P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.

MÄKIKANGAS, A. Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 106, p. 101-111, 2018.

MENATTA, P. *et al.* Dual commitment profiles and job satisfaction among temporary agency workers. **Applied psychology**, v. 72, p. 461-484, 2021.

MEYER, J.P. Commitment at work: past, present and future. In: GRAF, P.; DOZOIS, D.J.A. (ed.). **Handbook on the state of the art in applied psychology**, Nova York: Wiley-Blackwell;, p. 19-49, 2021.

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

MEYER, J. P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of vocational behavior**, Canadá, v. 61, p. 20-52, 2002

MEYER, J.P. *et al.* Profiles of global and target-specific work commitments: why compatibility is better and how to achieve it. **Journal of Vocational Behavior**, p. 1-22, 2021.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human resource management review**, v. 11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P; MORIN, A. J. S. A person-centered approach to commitment research: theory, research, and methodology. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 584-612, 2016.

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S.; VANDENBERGHE, C. Dual commitment to organization and supervisor: a person-centered approach. **Journal of vocational behavior**, v. 88, p. 56-72, 2015

MEYER, J. P.; MORIN, A. J. S.; WASTI, A. Employee commitment before and after an economic crisis: a stringent test of profile similarity. **Human Relations**, v. 71, n. 9, p. 1204-1233, 2018

MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; PARFYONOVA, N. M. Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 1, p. 1-16, 2012.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: possíveis correlações. **Revista Gestão Org**, Recife, v. 16, n.1, p. 69-77, 2018.

MONTENEGRO, A. V. **Inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação como antecedentes de perfis de comprometimento organizacional**. 2020. 248 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2020.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755-773, 2022.

MUTHÉN, L. K.; MUTHÉN, B. O. **Mplus: Statistical Analysis with Latent Variables**. User's Guide. Los Angeles: Muthén & Muthén, 2018.

NYLUND, K. L.; ASPAROUHOV, T.; MUTHÉN, B. O. Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: A Monte Carlo simulation study. **Structural equation modeling: A multidisciplinary Journal**, v. 14, n. 4, p. 535-569, 2007.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, p. 744-751, 2018.

OLIVEIRA, M. J. L. *et al.* Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, set./out., 2014.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo. v. 21 (4), p. 1-28, 2020.

PEREIRA, A. S.; LOPES, D. D. Comprometimento e Entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijui, ano 17, n.48, jul./set, 2019.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 288-304, 2015.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; SILVA, C. R. M. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.71, p. 504-539, jul./set. 2020.

PINHO, A. P. M. *et al.* HRM practices and organizational commitment profiles in Brazil. **Current Psychology**, p. 1-21, 2022.

RAMOS, P. F; TEIXEIRA, A. J. C. A função gratificada influencia o comprometimento, a satisfação e o desempenho do servidor público? In: XLI Encontro da ANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPAD, 2017.

ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seção. **Revista Ciência Administrativa**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 237-261, jan./jun, 2015.

RODRIGUES, A.P.G; ALVARES, K. P. Vínculos organizacionais: uma análise em relação ao desempenho. **Revista gestão e planejamento**, Salvador, v. 21, p. 156-171, jan./dez. 2020.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional. In: PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 107-120.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B; MOSCON, D. C. B. Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 338-358, abr./jun. 2019

SANTOS, A. P. Comprometimento e entrincheiramento em carreiras do setor público: estudo exploratório e confirmatório. **Cadernos gestão pública e cidadania**, São Paulo, v. 22, n.73, p. 355-378, set./dez. 2017.

SANTOS, A. S. Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 26-40, mai./ago., 2021.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7–22, 2010.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. In: PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 92-106.

SILVA, S. R. M.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Entre valores e entrenchamento: uma análise em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Org.**, v. 17, Ed. 1, p. 1-16, 2019.

SILVA, R. C. D.; TOMAZZONI, G. C. COSTA, V. M. F. Comprometimento e entrenchamento organizacionais: uma análise comparativa com duas instituições de ensino superior. **Revista Gestão Org.**, v. 16, n.1, p. 57-68, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-JUNIOR, S. G. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 316-348.

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

SPURK, D. *et al.* Latent profile analysis: a review and “how to” guide of its application within vocational behavior research. **Journal of vocational behavior**, 2020.

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan./abr., 2001.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005

TOMAZZONI, G. C.; COSTA V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, 2020.

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Os vínculos organizacionais na percepção de gestores: comprometimento, entrenchamento e consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 245-258, 2020.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A.P.G. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n.2, p. 167-195, mai./ago. 2020.

VERMUNT, J. K.; MAGIDSON, J. **Latent class cluster analysis. Applied latent class analysis**, v. 11, n. 60, p. 89-106, 2002.

VITAL, M.S.; PAIVA, K. C. M.; PEREIRA, J. R. Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras?. **Revista gestão de planejamento**, Salvador, v. 21, p. 456-476, jan./dez. 2020.

XU, X.; PAYNE, S. C. Predicting retention duration from organizational commitment profile transitions. **Journal of Management**, v. 44, n. 5. p. 2142-2168, 2018.

ARTIGO 2: Vínculos organizacionais e o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais: um estudo na Receita Federal do Brasil

Resumo

Atualmente a literatura destaca a relevância de compreender as diferenças pessoais e ocupacionais dos trabalhadores que possam contribuir com o desenvolvimento e manutenção dos vínculos organizacionais. Assim, em face à inexistência de estudo do efeito moderador de variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre vínculos organizacionais, o objetivo deste artigo é analisar os vínculos organizacionais dos servidores da Receita Federal do Brasil a partir de suas características sociodemográficas e ocupacionais e avaliando o efeito moderador destas variáveis na relação entre entrincheiramento e comprometimento organizacional. Para tanto, aplicou-se questionário estruturado em versão digital, disponibilizado para autopreenchimento dos servidores da Receita Federal do Brasil, sendo obtidas 1.126 respostas. Trata-se de um estudo quantitativo com análises descritivas e de moderação. Os resultados obtidos demonstram que os técnicos-administrativos apresentam menores níveis de comprometimento e entrincheiramento, porém são mais consentidos. Identificou-se que os servidores que ocupam cargo de chefia são os mais comprometidos e consentidos. Sobre o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais, verificou-se que sexo dos participantes, cargo ocupado, chefia, idade e tempo de serviço moderam a relação entre a dimensão ajustamento à posição social e o comprometimento organizacional. Para a dimensão arranjos burocráticos impessoais, há moderação para sexo, cargo ocupado, idade e tempo de serviço. A relação entre a dimensão limitação de alternativas e o comprometimento é moderada exclusivamente pela variável tempo de serviço. Esta pesquisa contribui com a compreensão sobre as variáveis sociodemográficas e ocupacionais associadas à tendência do trabalhador em vincular-se à organização, especificamente no contexto do serviço público.

Palavras-chaves: Comprometimento Organizacional. Entincheiramento Organizacional. Vínculos Organizacionais. Análise de moderação. Serviço Público.

Introdução

Em uma organização ampla e diversa, como a Receita Federal do Brasil (RFB), é importante compreender mais detalhadamente o padrão dos vínculos organizacionais dos seus servidores, analisando quais características pessoais e ocupacionais podem impactar no desenvolvimento destes vínculos. A partir deste conhecimento, é possível traçar estratégias voltadas para determinado público-alvo. Por exemplo, um trabalhador que possui mais tempo de serviço ou ocupa um cargo de chefia será mais vinculado à organização do que seu colega da mesma equipe com menos tempo de serviço e sem cargo de chefia? E o fato de ser chefe de uma equipe faz com que as práticas de gestão de pessoas voltadas para estimular o vínculo organizacional tenham mais impacto sobre este trabalhador?

Neste sentido, a compreensão da composição dos vínculos organizacionais dos trabalhadores e dos fatores contextuais pode auxiliar na elaboração de estratégias de desenvolvimento e

fortalecimento de vínculos, incentivando a existência de vínculos com impactos positivos para os indivíduos e para a organização (RODRIGUES; ALVARES, 2020).

Embora o vínculo do comprometimento organizacional tenha sido objeto de investigação frequente na área de comportamento organizacional nas últimas décadas (PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020), a investigação dos vínculos de entrincheiramento e consentimento organizacional ainda precisa de maior ênfase, por se tratar de conceitos relativamente recentes em comparação ao comprometimento e pela importância da compreensão destes fenômenos para a organização. Além disso, estudos que se propõem a aprofundar na relação entre estes vínculos ainda são incipientes (RODRIGUES; ALVARES, 2020; TOMAZZONI *et al.*, 2020).

O entrincheiramento organizacional apresentou correlação positiva e significativa com o comprometimento organizacional (MILHOME; ROWE, 2018; BASTOS *et al.*, 2013; VITAL; PAIVA; PEREIRA, 2020), demonstrando, por exemplo, que o investimento do trabalhador e da organização, em termos de tempo e/ou dinheiro para a adaptação e bom desempenho de suas atribuições (dimensão de ajustamento à posição social) contribuem positivamente para o desenvolvimento do comprometimento. Assim, práticas e estratégias organizacionais voltadas para o aumento dos níveis de entrincheiramento poderiam repercutir em maiores níveis de comprometimento. Considerando esta relação, a investigação do papel moderador de variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre estes dois vínculos organizacionais pode orientar a proposição de práticas de gerenciamento dos vínculos organizacionais mais voltadas para determinado perfil de trabalhador.

No contexto brasileiro, existem poucos estudos que trabalharam com variáveis moderadoras relacionadas ao comprometimento organizacional, o que revela que o estudo sobre os principais moderadores do desenvolvimento e manutenção deste vínculo ainda é pouco explorado na literatura nacional (PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020). Identificou-se apenas o estudo de Fernandes, Siqueira e Viera (2014) que avaliou o papel moderador da liderança na relação entre suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo. Especificamente, não foram identificados estudos que tiveram como objetivo investigar o efeito moderador de variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre os vínculos organizacionais.

Nesse contexto, emerge o problema de pesquisa: Quais as possíveis relações de moderação das variáveis sociodemográficas e ocupacionais entre os vínculos organizacionais? Diante das lacunas apresentadas, este estudo propõe-se a analisar os vínculos organizacionais (comprometimento, entrincheiramento e consentimento) dos servidores da RFB a partir de suas

características sociodemográficas e ocupacionais, além de avaliar o efeito moderador destas variáveis na relação do entrincheiramento organizacional e comprometimento organizacional. Ao compreender quais características sociodemográficas e ocupacionais exercem maior ou menor impacto na relação entre estes vínculos é possível elaborar práticas de gestão de pessoas mais refinadas e mais bem ajustadas a determinados públicos dentro da organização.

Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento

O estabelecimento de vínculo é uma constante na vida dos indivíduos, nos relacionamentos com pessoas, objetos, comunidades, associações políticas, religiosas e trabalho. No contexto do trabalho, os vínculos podem ser estabelecidos com diferentes focos, como a carreira, o sindicato, a equipe, o chefe e a própria organização (BASTOS *et al.*, 2013; SIQUEIRA; GOMIDE-JÚNIOR, 2014). Na presente pesquisa, o foco dos vínculos estudados é específico à organização (entidade).

Os vínculos organizacionais se apresentam com características distintas, já que o trabalhador pode vincular-se à organização por diferentes fatores. Ele pode se sentir afetivamente vinculado, o que reflete em dedicação e responsabilidade com a organização; pode estar vinculado por necessidade, o que o faz ponderar as perdas e os custos associados a romper o laço com a organização; ou ainda pode se vincular pelo dever e obediência às normas do trabalho. Por um longo tempo, estes tipos de vínculos foram considerados três dimensões de um mesmo construto: comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991). O avanço dos estudos no campo do comportamento organizacional permitiu a redefinição dos vínculos de naturezas distintas, culminando no surgimento dos conceitos de entincheiramento e consentimento organizacionais.

Estudos demonstram que a dimensão de continuação do modelo tridimensional de comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991) se sobrepõe ao fenômeno do entincheiramento organizacional, apresentando a mesma base teórica, o que justifica tratar-se de construtos distintos (BALSAN *et al.*, 2015; MILHOME; ROWE, 2018; RODRIGUES *et al.*, 2022; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019). O mesmo ocorre com o conceito de consentimento organizacional e a dimensão normativa (SILVA; BASTOS, 2015). Portanto, verifica-se que não existe um consenso sobre a abordagem, se unidimensional ou multidimensional, do comprometimento organizacional; ambas convivem nos estudos desenvolvidos pelos pesquisadores da área, apesar do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) ainda ser o mais difundido (PINHO *et al.*, 2021).

Figura 1 - Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento da organização



Fonte: Bastos *et al.* (2013, p. 287).

Para este estudo, assumiu-se o comprometimento organizacional unidimensional caracterizado pela disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização e forte desejo de se manter como funcionário da organização (MOWDAY *et al.*, 1982). Klein e Park (2016) defendem que a abordagem unidimensional proporciona uma definição mais concisa e com limites claros dos demais construtos.

De acordo com Bastos e Aguiar (2015), o comprometimento organizacional é definido como uma ligação forte entre o trabalhador e a organização, demonstrada pelo empenho extra exercido em prol do trabalho, pela existência de crenças, valores e objetivos em comum e pelo forte desejo de permanecer na organização. Ou seja, este conceito é essencialmente ligado a base afetiva, que se relaciona ao sentimento de orgulho por pertencer e ao envolvimento com a organização.

Já a origem do conceito teórico do entincheiramento não se deu na perspectiva organizacional. Inicialmente, baseou-se na teoria dos *side bets* de Becker (1960) que traz a ideia de que o indivíduo se mantém em um curso de ação para minimizar possíveis perdas e preservar os ganhos obtidos, entretanto o termo utilizado ainda não era esse. Na década de 90, os autores Carson, Carson e Bedeian (1995) estudaram o entincheiramento na carreira, colocando em

foco este novo vínculo relacionando-o com a permanência do trabalhador em sua ocupação devido aos investimentos já realizados por ele, aos custos emocionais e à percepção de que não há alternativas fora do seu ambiente de trabalho.

Apenas em 2010, Rodrigues e Bastos (2010) desenvolveram o conceito de entrincheiramento organizacional com o objetivo de aumentar a clareza do conceito dos vínculos organizacionais, destacando-o do amplo conceito de comprometimento. O entrincheiramento organizacional foi definido pelos autores como um vínculo de permanência na organização baseado na necessidade, em que o trabalhador se sente mais seguro e estável permanecendo em seu ambiente de trabalho. (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

O trabalhador entrincheirado apresenta um vínculo instrumental de permanência na organização por necessidade, em que estuda e analisa as possíveis perdas decorrentes de sua saída, a exemplo dos benefícios financeiros, estabilidade, investimentos já realizados e outras perdas, assim acaba concluindo por continuar na organização (RODRIGUES; BASTOS, 2011; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Rodrigues e Bastos (2015) propuseram três dimensões do construto entrincheiramento organizacional, são elas: ajustamentos à posição social (APS), relacionada aos esforços empreendidos pelo trabalhador e pela organização para a adaptação ao trabalho e os custos ligados aos relacionamentos interpessoais já estabelecidos que seriam perdidos caso saísse da organização; arranjos burocráticos impessoais (ABI), em que os ganhos financeiros, a estabilidade e outros benefícios financeiros desencorajam o trabalhador a sair da organização; e limitação de alternativas (LA), em que o trabalhador percebe restrições de empregabilidade no mercado de trabalho fora da organização.

Já a compreensão do construto do consentimento organizacional parte da perspectiva das relações de controle e autoridade que levam o trabalhador a obedecer às ordens do seu superior hierárquico e às normas da organização (SILVA e BASTOS, 2010). Este conceito resgata as ideias de Reilly e Chatman (1986) relacionadas ao *compliance* ou aquiescência e a base normativa do modelo tridimensional de comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991) levando à definição de um vínculo atrelado à noção de subordinação existente nas relações profissionais.

O consentimento representa um vínculo entre o indivíduo e a organização no qual se observa o sentimento de obrigação, dever e lealdade com a organização, revelando, assim, sua natureza

passiva. O trabalhador consentido é caracterizado como submisso, um cumpridor automático de suas funções, que não realiza questionamentos ou críticas (SILVA; BASTOS, 2015).

É válido ressaltar que o consentimento não necessariamente influenciará negativamente o trabalhador, pois dependerá dos níveis de manifestação dos outros vínculos (TOMAZZONI; COSTA, 2020; UNGARI; RODRIGUES, 2020). Inclusive, os gestores consideram importante que um trabalhador comprometido apresente alguns traços do vínculo de consentimento, como identificação e adesão às normas (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015). A depender do contexto organizacional, o consentimento organizacional pode ser considerado um vínculo necessário e desejável, a exemplo das organizações militares (TOMAZZONI *et al.*, 2020). No contexto das organizações públicas, Pinho, Bastos e Rowe (2015) explicam que o cumprimento inquestionável das normas pode estar relacionado ao sistema político burocrático no qual estes trabalhadores estão inseridos.

Sobre as investigações dos vínculos organizacionais no contexto do serviço público, o estudo de Vital, Paiva e Pereira (2020), realizado com médicos e enfermeiros de uma unidade de saúde pública, demonstrou que os aspectos de qualidade de vida no trabalho, como supervisão e recompensas e percepção de autonomia e comunicação no trabalho influenciam diretamente e positivamente os vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Silva, Paiva e Lima (2019) revelaram que os servidores públicos de uma instituição federal de ensino priorizam a estabilidade e a independência financeira, apresentando maiores níveis da dimensão ABI do entrincheiramento, que está relacionada aos ganhos financeiros e estabilidade. De fato, a carreira no setor público apresenta estas características como um dos seus maiores atrativos.

A pesquisa desenvolvida por Rodrigues e Bastos (2013) com servidores públicos de diferentes organizações identificou maiores níveis de comprometimento do que entrincheiramento. Além disso, demonstraram que quanto maior o nível educacional do trabalhador, menor nível de comprometimento e maior o de entrincheiramento.

Somavilla e colaboradores (2020) desenvolveram um estudo com técnicos-administrativos de uma instituição pública de ensino superior e identificaram relação positiva e significativa do comprometimento afetivo com as variáveis faixa etária e nível de instrução. Sobre o entrincheiramento, as variáveis tempo de serviço e faixa salarial apresentaram relação significativa e positiva. Ainda neste estudo, em relação ao consentimento, foi encontrada

relação significativa e positiva apenas com a variável nível de instrução, demonstrando que quanto maior o nível de escolaridade do trabalhador, maior a consciência sobre a necessidade de cumprir as ordens e normas da organização.

Por outro lado, em relação ao consentimento organizacional, a pesquisa desenvolvida por Peixoto e colaboradores (2015), realizada com trabalhadores técnico-administrativos e operacionais do setor público e privado, identificou que indivíduos com menor escolaridade tendem a seguir o que é estabelecido pelos superiores e pela organização sem uma análise crítica da situação. Ainda neste estudo, percebeu-se a relação entre aspectos como remuneração justa, avaliação positiva do chefe e existência de mecanismos de coordenação e controle e o aumento dos níveis de consentimento.

Oliveira e Honório (2020) desenvolveram um estudo com servidores públicos, de cargos operacionais, administrativos e de gestão, em que foram identificados maiores níveis de comprometimento afetivo, comparado às dimensões normativa e instrumental, não havendo diferença significativa entre as duas últimas. Outros estudos atestam predominância do vínculo de base afetiva em servidores públicos (BALSAN *et al*, 2020, 2021; OLIVEIRA *et al*, 2018).

Rocha e Honório (2015), em uma pesquisa com chefes de seção de um órgão público, demonstraram que estes trabalhadores eram mais vinculados afetivamente, apresentando maior identificação e sentimento de pertencimento. O vínculo de natureza normativa foi identificado nos participantes da pesquisa, porém em menor nível. Nesta mesma linha, Oliveira e Costa (2015) identificaram que a variável função gratificada apresenta relação positiva com o comprometimento afetivo e normativo do trabalhador.

O próprio contexto de formalidade do serviço público poderia favorecer ao desenvolvimento do vínculo de consentimento nos trabalhadores que ocupam a posição de líder, pois seriam levados a seguir as normas e regras da organização, que são normalmente previstas em atos normativos legais com limitado poder discricionário, especialmente em relação ao cumprimento de metas e aplicações de sanções (MOSCON; BASTOS, 2018).

À luz da literatura apresentada, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Os servidores da RFB são mais comprometidos do que entrincheirados e consentidos.

Hipótese 1b: Servidores ocupantes de cargo de chefia apresentam maiores níveis de comprometimento e consentimento do que os servidores não ocupantes de cargo de chefia.

A unidade de análise para a presente pesquisa de campo foi a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), que é um órgão integrante do Ministério da Economia, sendo responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os tributos previdenciários e os incidentes no comércio exterior. A RFB exerce suas atividades em todo o território nacional por meio de uma estrutura organizacional que contempla unidades centralizadas, sediadas em Brasília, e unidades descentralizadas (Superintendências, Delegacias, Alfândegas, Inspetorias, Agências e Postos de Atendimento) distribuídas geograficamente e organizadas em 10 Regiões Fiscais.

As atribuições da RFB são extensas, complexas e diversificadas, como por exemplo: repressão ao contrabando e descaminho; formulação de políticas de informações econômico-fiscais; interação com o cidadão por meio dos diversos canais de atendimento, presencial ou virtual; subsídio à formulação da política tributária e aduaneira; administração dos tributos internos e de comércio exterior; dentre tantas outras competências previstas no Regimento Interno da RFB (BRASIL, 2020).

Para o desempenho dos objetivos e atribuições organizacionais, o corpo funcional da RFB é composto por aproximadamente 22 mil colaboradores, dos quais 16.818 são servidores públicos, distribuídos entre 7.441 auditores-fiscais, 5.951 analistas-tributários e 3.426 técnicos-administrativos, conforme informações consultadas no Sistema de Apoio às Atividades Administrativas da Receita Federal do Brasil (SA3) em novembro de 2022.

A seleção para provimento de cargos ocorre através de concurso público nos moldes previstos na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112/1990 e no Decreto nº 9.739/2019. Os auditores-fiscais e analistas-tributários compõem a carreira de auditoria da RFB, conforme disciplinado na Lei nº 10.593/2002. Para ingresso nestes cargos, o concurso público é de âmbito nacional e exige-se curso superior em nível de graduação concluído em qualquer área de formação. Já para os servidores técnico-administrativos não é exigido nível superior e não há uma carreira específica dentro da RFB. Todos os referidos cargos apresentam o direito à estabilidade, conferido pela Constituição Federal ao servidor público.

Seguindo a elaboração das hipóteses da presente pesquisa, considerando os achados referentes às variáveis sociodemográficas e ocupacionais apresentados no tópico anterior e a realidade da organização estudada, elaborou-se as hipóteses 1c e 1d referentes aos cargos ocupados pelos servidores da RFB e aos níveis de vínculos organizacionais.

O cargo técnico-administrativo é ocupado por servidores que não necessariamente apresentam nível de escolaridade superior, portanto, dentro da organização estudada, estes costumam ser os servidores com menor grau de instrução. Somavilla e colaboradores (2020), ao investigar servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior, identificaram que o grau de instrução se relaciona positivamente aos níveis de entrincheiramento organizacional. Ainda sobre o grau de instrução, Peixoto e colaboradores (2015) identificaram que servidores técnico-administrativos com menor escolaridade tendem a seguir as ordens e normas de seus superiores sem contestações, apresentando maiores níveis de consentimento e demonstrando maiores níveis de subserviência desta categoria.

Além disso, no contexto da RFB, os servidores técnico-administrativos possuem menores faixas salariais, o que pode estar associado com menor nível de entrincheiramento, conforme resultados encontrados nos estudos de Somavilla e colaboradores (2020). A remuneração, se insatisfatória, pode ser percebida como facilmente substituída, o que influenciaria em menor entrincheiramento organizacional.

Diante das particularidades apresentadas sobre o cargo dos técnico-administrativos, como o fato de não pertencerem a uma carreira específica da RFB, apresentarem menor autonomia para desempenho de suas atribuições e menor remuneração dentre as categorias estudadas, espera-se que se revelem menos comprometidos com a organização.

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1c: Os servidores ocupantes do cargo de técnico-administrativo apresentam menores níveis de comprometimento e entrincheiramento, mas predominância do vínculo de consentimento organizacional.

Em relação aos cargos de analista-tributário e auditor-fiscal, ambos são integrantes da carreira de auditoria da RFB e apresentam, necessariamente, ao menos nível de instrução superior. Existem, ainda, muitas atribuições comuns a ambos os cargos e faixas salariais superiores aos do cargo de técnico-administrativo. Diante destas características, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1d: Não há distinções significativas entre os níveis dos vínculos organizacionais para os ocupantes dos cargos de analista-tributário e auditor-fiscal.

A última hipótese desenvolvida objetiva testar as variáveis sociodemográficas e ocupacionais como moderadoras da relação entre Comprometimento Organizacional (CO) e

Entrincheiramento Organizacional (EO), considerando que o efeito preditivo das dimensões de EO revelou-se mais significativo no CO ($R^2 = 0,17$) do que no Consentimento Organizacional ($R^2 = 0,04$).

Uma das lacunas apresentadas nesta pesquisa é a limitação de estudos desenvolvidos abordando variáveis moderadoras na pesquisa sobre os vínculos organizacionais (PINHEIRO; OLIVEIRA; SILVA, 2020). De fato, não foram identificados estudos que investiguem o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre os vínculos organizacionais. Os estudos identificados que utilizaram a técnica de análise de moderação incluíam apenas o vínculo do comprometimento organizacional e investigavam o papel moderador dos tipos de liderança (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014) e da percepção de suporte organizacional (KIM; EISENBERGER; BAIK, 2016).

Os referidos estudos utilizaram as variáveis sociodemográficas como variáveis de controle e concluíram que estas exercem menor papel no desenvolvimento dos vínculos organizacionais do que as demais variáveis, a exemplo das relacionadas ao trabalho. Assim, espera-se que dentre as variáveis estudadas nesta pesquisa, àquelas que estão diretamente relacionadas ao contexto ocupacional, como o tempo que o servidor faz parte da organização, o cargo que ocupa e se exerce ou não função de chefia, apresentem maior interferência na relação entre as três dimensões do entrincheiramento organizacional e o comprometimento organizacional. Nesse sentido, elaborou-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: O impacto exercido pela dimensão APS de entrincheiramento organizacional sobre o comprometimento organizacional sofre interferência significativa do tempo de serviço, cargo que ocupa e função de chefia.

Hipótese 2b: O impacto exercido pela dimensão ABI de entrincheiramento organizacional sobre o comprometimento organizacional sofre interferência significativa do tempo de serviço, cargo que ocupa e função de chefia.

Hipótese 2c: O impacto exercido pela dimensão LA de entrincheiramento organizacional sobre o comprometimento organizacional sofre interferência significativa do tempo de serviço, cargo que ocupa e função de chefia.

As hipóteses explicitadas articulam-se com os objetivos desta pesquisa e foram testadas.

Quadro 1 – Objetivos, hipóteses e procedimentos estatísticos

Objetivos	Hipóteses	Procedimentos estatísticos
Analisar os vínculos organizacionais dos servidores da RFB a partir de suas características sociodemográficas e ocupacionais	H1a: Os servidores da RFB são mais comprometidos do que entrincheirados e consentidos.	Análise descritiva, comparação de médias, teste-t e ANOVA
	H1b: Servidores ocupantes de cargo de chefia apresentam maiores níveis de comprometimento, entrincheiramento e consentimento.	
	H1c: Os servidores ocupantes do cargo de técnico-administrativo apresentam menores níveis de comprometimento e entrincheiramento, mas predominância do vínculo de consentimento organizacional.	
	H1d: Não há distinções significativas entre os níveis dos vínculos organizacionais para os ocupantes dos cargos de analista-tributário e auditor-fiscal.	
Avaliar o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre entrincheiramento e comprometimento organizacional	H2a: O impacto exercido pela dimensão APS de entrincheiramento organizacional sobre o comprometimento organizacional sofre interferência significativa do tempo de serviço, cargo que ocupa e função de chefia.	Moderação
	H2b: O impacto exercido pela dimensão ABI de entrincheiramento organizacional sobre o comprometimento organizacional sofre interferência significativa do tempo de serviço, cargo que ocupa e função de chefia.	
	H2c: O impacto exercido pela dimensão LA de entrincheiramento organizacional sobre o comprometimento organizacional sofre interferência significativa do tempo de serviço, cargo que ocupa e função de chefia.	

Fonte: Dados da pesquisa

Delineamento metodológico

Os participantes desta pesquisa foram os servidores públicos da RFB (auditores-fiscais, analistas-tributários e técnicos-administrativos). Aplicou-se questionário *online*, disponibilizado na intranet da RFB e enviado pela caixa corporativa de *e-mails* da instituição para todos os servidores da organização, composta por aproximadamente 18 mil servidores. Foram obtidas 1.126 respostas válidas. A maior parte dos participantes da pesquisa é do sexo masculino (65,54%), casado ou em união estável (74,42%), possui ensino superior completo (45,02%) ou especialização (42,63%), atuam como auditor-fiscal (53,29%) e não ocupam cargo de chefia (66,70%). Em média, possuem 49,55 anos de idade (de 26 a 75) e atuam há 18 anos na RFB (de 2 a 45).

O questionário aplicado foi estruturado em duas partes: a primeira, para mensurar o nível de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, incluindo três escalas distintas descritas a seguir:

Para a análise do comprometimento, foi utilizada a escala unidimensional construída e validada por Bastos e Aguiar (2015). A escala é composta por 12 itens, em uma escala intervalar, do tipo *Likert* de seis pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A escolha para a utilização da referida medida de comprometimento organizacional foi decorrente da adoção da abordagem unidimensional deste construto, por considerá-lo essencialmente de natureza afetiva (BASTOS e AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008). Nesta abordagem, as bases instrumental e normativa, que compõem o modelo tridimensional do comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991), são considerados como construtos distintos: entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional, respectivamente. (BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; SILVA; BASTOS, 2010).

Para a análise do construto entrincheiramento organizacional foi utilizada a Medida de Entincheiramento Organizacional – MEO, construída e validada por Rodrigues e Bastos (2015). Esta escala é composta por 18 itens que compõe três dimensões, com seis itens cada (arranjos burocráticos impessoais; ajustamentos à posição social; limitação de alternativas), em uma escala tipo *Likert* de seis pontos (Discordo totalmente ao Concordo totalmente).

Para mensurar o consentimento organizacional foi utilizada a escala de consentimento organizacional, construída e validada por Silva e Bastos (2015). O instrumento é constituído de 9 itens, integrados a uma única dimensão: consentimento, em uma escala tipo *Likert* de seis pontos (Discordo totalmente ao Concordo totalmente).

A segunda parte do questionário continha perguntas fechadas acerca dos dados pessoais e ocupacionais do respondente, incluindo as seguintes informações: idade, sexo, estado civil, número de filhos, números de dependentes, nível de escolaridade, tempo de serviço, ocupante de cargo de chefia, cargo que ocupa, área de atuação e unidade administrativa (Região Fiscal). O referido questionário consta no Apêndice B desta dissertação.

Para o alcance dos objetivos deste estudo, utilizou-se a pesquisa descritiva-explicativa de abordagem quantitativa, as análises dos dados coletados incluíram a aplicação de técnicas descritivas, como médias, tendência de centralidade e dispersão, testes de associação de qui-quadrado, análises de comparação de médias (teste t e ANOVA), correlação ρ de Spearman, regressão linear e regressão logística multinomial, utilizando-se o programa SPSS (versão 22).

Além disso, realizou-se análise de moderação, por meio do Macro Process V3.5 (IGARTUA; HAYES, 2021). O programa Mplus (Versão 7.2) foi utilizado para a realização da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), análise de invariância fatorial e bem como a modelagem *multiple indicators multiple causes* (MIMIC). Por fim, é válido destacar que foram realizados procedimentos de *bootstrapping*, contando com 1000 re-amostragens e 95% de intervalo de confiança (BCa), visando a correção de desvios de normalidade da amostra (HAUKOOS; LEWIS, 2005).

Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados encontrados e as discussões serão apresentados nos subtópicos seguintes. Inicialmente, verificou-se as propriedades psicométricas dos instrumentos de coletas de dados utilizados, seguido da análise dos vínculos organizacionais dos servidores da RFB a partir de suas características sociodemográficas e ocupacionais e do efeito moderador destas variáveis na relação entre entrincheiramento e comprometimento organizacional.

Propriedades psicométricas dos instrumentos

Buscando avaliar as propriedades psicométricas das medidas utilizadas neste estudo, optou-se por realizar análise fatorial confirmatória (AFC), seguida de avaliação da invariância dos parâmetros dos itens em função dos cargos dos participantes, bem como a modelagem *multiple indicators multiple causes* (MIMIC), para idade e tempo de serviço.

O resultado da AFC para a escala de comprometimento organizacional indica que essa é válida para o contexto desta pesquisa [χ^2 (44) = 361,16; χ^2/gl = 8,20; RMSEA = 0,080 (0,072 – 0,08); CFI = 0,992; TLI = 0,987], com consistência interna (α) de 0,94, fidedignidade composta de 0,96, bem como ajuste à amostra. Além disso, análises estatísticas demonstraram que a escala se mostrou invariante entre os cargos, e não sofreu efeito da idade dos participantes ou do tempo de serviço na instituição, conforme Apêndice C.

Sobre a escala de entrincheiramento organizacional, apresentou características psicométricas satisfatórias, com bons indicadores de ajuste à amostra [χ^2 (119) = 920,19; χ^2/gl = 7,73; RMSEA = 0,07 (0,073 – 0,082); CFI = 0,960; TLI = 0,949], bem como valores satisfatórios de consistência interna (APS = 0,81; ABI = 0,79; LA = 0,86) e confiabilidade composta (APS = 0,88; ABI = 0,77; LA = 0,86). Da mesma forma que a escala anterior, as análises multigrupos indicam que a escala de entrincheiramento organizacional é invariante em função do cargo, da idade dos participantes e do tempo de serviço na instituição, o que pode ser verificado em tabelas constantes no Apêndice C.

Por fim, a escala de consentimento organizacional apresentou características psicométricas satisfatórias, com nível adequado de consistência interna (0,90) e fidedignidade composta (0,91), além de bons valores em relação aos indicadores de ajuste [χ^2 (63) = 112,75; χ^2/gf = 1,78; RMSEA = 0,068 (0,057 – 0,081); CFI = 0,995; TLI = 0,990]. A escala apresentou invariância dos seus parâmetros em relação aos cargos dos participantes, idade ou tempo de serviço, conforme tabela do Apêndice C.

Vínculos organizacionais e as características sociodemográficas e ocupacionais

Inicialmente, realizou-se análise descritiva e de correlação dos dados obtidos neste estudo a fim de verificar as distribuições das médias das pontuações dos participantes em função dos construtos mensurados.

Tabela 1 - Distribuição das médias das variáveis para a amostra e matriz de correlação ρ de Spearman

Variáveis	Média (DP)	Coeficiente de correlação			
		1	2	3	4
1 Comprometimento Organizacional	4,22 (1,10)	-			
2 Consentimento Organizacional	3,27 (1,04)	0,24**	-		
3 Entrincheiramento – APS	3,11 (1,15)	0,24**	0,19**	-	
4 Entrincheiramento – ABI	4,06 (1,08)	-0,02	0,13**	0,52**	-
5 Entrincheiramento – LA	3,05 (1,23)	-0,12**	0,19**	0,50**	0,54**

Nota: ** $p < 0,0001$; DP – desvio padrão.

Fonte: Dados da pesquisa

As médias dos vínculos organizacionais demonstraram que os servidores públicos da RFB apresentam-se mais comprometidos do que entrincheirados ou consentidos, trazendo suporte empírico para aceitar a hipótese 1a. Algumas pesquisas encontraram predominância da ligação afetiva em organizações públicas (BALSAN *et al.*, 2020, 2021; PEREIRA; LOPES, 2019) e especificamente em uma determinada região fiscal da RFB (OLIVEIRA *et al.*, 2014). Em relação ao entrincheiramento organizacional, a dimensão ABI obteve maior média, indicando que os servidores da RFB consideram que a estabilidade financeira e os benefícios conquistados seriam as principais perdas caso saíssem da organização (RODRIGUES; BASTOS, 2013). Sabe-se que um dos principais atrativos do serviço público é o direito à estabilidade, considerando a situação econômica instável do país (RODRIGUES *et al.*, 2020).

Visando identificar diferenças em relação às variáveis sociodemográficas, uma série de testes de comparação de médias foi realizada. Buscou-se avaliar se participantes que ocupavam uma posição de chefia apresentavam diferenças dos demais em relação às variáveis analisadas. Na Tabela 7 é possível observar o resultado do teste t de Student e as médias para cada grupo. Os

resultados apontam diferenças estatisticamente significativas para o comprometimento organizacional ($t = 7,21$; $p < 0,0001$) e consentimento organizacional ($t = 3,92$; $p < 0,0001$), com média maior para aqueles que ocupam uma posição de chefia em ambas as variáveis. Os resultados apontam para aceitar a hipótese 1b.

Os ocupantes de cargo de chefia costumam desempenhar um papel de moderador da equipe, por isso são mais envolvidos com os objetivos e atividades organizacionais. Este aspecto tende a aproximá-los da organização, possibilitando maior compartilhamento de valores e objetivos, além de maior identificação e empenho em prol do órgão. Tais características se associam ao perfil de trabalhadores comprometidos afetivamente (BASTOS; AGUIAR, 2015). Outra característica comumente presente nos servidores que ocupam função de chefia é o maior conhecimento de diretrizes e normas do órgão, pois atuam como um elo entre a alta gestão e as equipes operacionais, e precisam repassar as informações para as suas equipes. Diante disto, se aproximam de comportamentos mais consentidos, pois se identificam e aderem mais facilmente às normas (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Em relação ao entrincheiramento organizacional, os fatores APS ($t = 1,62$; $p = 0,11$) e ABI ($t = -0,76$; $p = 0,44$) não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. Por outro lado, o fator LA ($t = -2,27$; $p = 0,03$) apresenta diferenças estatisticamente significativas, com média menor para os participantes com cargo de chefia. Este resultado pode corroborar com a ideia de que servidores que ocupam cargo de chefia acumulam competências gerenciais ao longo da experiência no cargo, o que os fazem se perceber mais qualificados para o mercado de trabalho, ampliando as possibilidades de realocação fora da organização, podendo ir além das suas capacidades operacionais.

Tabela 2 - Médias dos vínculos organizacionais em função da posição de chefia na organização

Variáveis	Com cargo de chefia	Sem cargo de chefia	T
	Média (DP)	Média (DP)	
Comprometimento Organizacional	4,52 (0,94)	4,06 (1,14)	7,21**
Consentimento Organizacional	3,44 (1,01)	3,18 (1,05)	3,92**
Entrincheiramento – APS	3,19 (1,09)	3,08 (1,17)	1,62
Entrincheiramento – ABI	4,02 (1,05)	4,07 (1,09)	-0,76
Entrincheiramento – LA	2,94 (1,16)	3,11 (1,26)	-2,27*

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$; DP – desvio padrão.

Fonte: Dados da pesquisa

Dando continuidade à análise, a partir dos cargos dos participantes foi realizada uma ANOVA e o resultado aponta para diferenças estatisticamente significativas para todas as variáveis

testadas. Na Tabela 8 é possível observar as médias em função dos cargos e o resultado. Em relação ao comprometimento organizacional [$F(2, 1123) = 7,63; p < 0,0001$], o teste de *post hoc* de Bonferroni identificou diferenças estatisticamente significativas entre auditores-fiscais e técnicos-administrativos ($p < 0,0001$) e entre analistas tributários e técnicos-administrativos ($p < 0,0001$), sendo o último grupo aquele com menor média. No que se refere ao consentimento organizacional [$F(2, 1123) = 18,95; p < 0,0001$], as diferenças estão localizadas entre os auditores fiscais e os analistas tributários ($p < 0,0001$), bem como entre os auditores fiscais e os técnicos-administrativos ($p < 0,0001$), sendo os auditores fiscais o grupo com menor média.

Tabela 3 - Distribuição e comparação das médias das variáveis nos cargos dos participantes

Variáveis	Auditor fiscal	Analista tributário	Administrativo	F
	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	
Comprometimento Organizacional	4,25 (1,03)	4,30 (1,08)	3,92 (1,31)	7,63*
Consentimento Organizacional	3,09 (1,01)	3,43 (1,01)	3,54 (1,13)	18,95**
Enrincheiramento – APS	3,28 (1,13)	3,12 (1,10)	2,50 (1,10)	32,31**
Enrincheiramento – ABI	4,22 (0,98)	4,16 (0,96)	3,23 (1,30)	63,80**
Enrincheiramento – LA	3,05 (1,21)	3,25 (1,20)	2,61 (1,26)	16,17**

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$; DP – desvio padrão.

Fonte: Dados da pesquisa

O achado de que os técnicos-administrativos apresentam as menores médias de CO traz suporte empírico para a hipótese 1c. É possível pensar que o fato de não exercerem as atividades-fins da RFB e não integrarem uma carreira específica do órgão pode acarretar no não desenvolvimento pleno do senso de pertencimento, influenciando na percepção de que não compartilham totalmente dos mesmos valores e objetivos da organização, já que se identificam menos com o órgão do que seus colegas auditores-fiscais e analistas-tributários.

O resultado referente aos menores níveis de consentimento para o cargo de auditor-fiscal não revela valores para aceitar a hipótese 1d. Porém, este resultado corrobora com a ideia de que servidores que possuem maior liberdade e autonomia na condução de suas atividades tendem a se sentirem menos consentidos, já que conseguem agir de forma mais crítica diante das relações de trabalho e costumam ser mais questionadores diante das ordens e normas estabelecidas (SILVA; BASTOS, 2015). Na RFB, os auditores-fiscais possuem atribuições mais amplas dentro do órgão e geralmente maior poder de decisão do que os demais cargos.

Em relação ao enrincheiramento organizacional, para o fator APS [$F(2, 1123) = 32,31; p <$

0,0001] as diferenças estão localizadas entre os auditores-fiscais e os técnicos-administrativos ($p < 0,0001$), bem como entre os analistas-tributários e técnicos-administrativos ($p < 0,0001$), sendo os administrativos o grupo com menores médias. Vale ressaltar que todos os cargos apresentam nível de APS abaixo do ponto médio 3,5. Em relação ao fator ABI [$F(2, 1123) = 63,8; p < 0,0001$], as diferenças também estão entre auditores fiscais e técnicos administrativos ($p < 0,0001$), bem como entre analistas-tributários e técnicos-administrativos ($p < 0,0001$), sendo técnicos-administrativos o grupo com a menor média (3,23). Estes resultados trazem suporte empírico para sustentar parcialmente a hipótese 1d em relação à semelhança do padrão de vínculos entre auditores e analistas.

Por fim, em relação ao fator LA [$F(2, 1123) = 16,17; p < 0,0001$], são identificadas diferenças estatisticamente significativas entre auditores-fiscais e analistas-tributários ($p = 0,04$), entre auditores-fiscais e técnicos-administrativos ($p < 0,0001$), bem como entre analistas-tributários e técnicos-administrativos ($p < 0,0001$), sendo a menor média a dos técnicos-administrativos, seguido pelo grupo de auditores-fiscais. É relevante apontar que, LA, assim como APS, todos os cargos apresentam nível abaixo do ponto médio (3,5).

Como era esperado, os técnicos-administrativos apresentaram menor nível em todas as dimensões de EO do que auditores-fiscais e analistas-tributários. Portanto, se mostraram menos aprisionados pela estabilidade financeira e ganhos financeiros do que os outros cargos. Este resultado reforçou a hipótese 1c e pode ser explicado pela diferença salarial que existe entre os cargos, sendo o cargo técnico-administrativo o que possui menor remuneração. Logo, este provavelmente não seria o fator que manteria o servidor na organização. Isto alinha-se ao resultado referente aos menores níveis de LA, pois já que percebe que sair da organização não resultaria em perdas financeiras, como demonstrado no resultado de ABI, e que não estariam desperdiçando investimentos e esforços para adaptação ao trabalho atual, o que foi demonstrado pelos menores níveis de APS, conclui-se que o servidor ocupante do cargo administrativo na RFB percebe que é possível encontrar oportunidades de trabalho fora da organização.

Por outro lado, Silva, Paiva e Lima (2019) identificaram que os servidores técnico-administrativos demonstraram maior percepção de LA do que docentes de uma universidade pública e relaciona este achado ao fato de os técnicos-administrativos não se sentirem aptos para recolocação no mercado de trabalho por necessitarem de maior investimentos em qualificação.

Uma possível explicação para os servidores da carreira de auditoria (auditores e analistas) terem apresentado maiores níveis de LA, apesar de ainda haver diferença significativa entre estes dois

cargos, refutando parcialmente a hipótese 1d, pode ser por sentirem que fazem parte de um perfil profissional tão específico para a organização que não se encaixariam facilmente em outros postos de trabalho no mercado externo ou, ainda, acreditarem que seu papel, status e remuneração atuais não seriam facilmente alcançados em outra organização, tendo em vista que face a atual crise econômica no Brasil, a iniciativa privada, por exemplo, de uma forma geral, fornece remuneração com valor abaixo do setor público federal. Por isso, podem ter a percepção de que não têm empregabilidade fora do ambiente da RFB.

Moderações sociodemográficas e ocupacionais

Inicialmente, visando avaliar o efeito preditivo do entrincheiramento sobre o comprometimento organizacional e sobre o consentimento organizacional, foram realizadas diversas análises de regressão linear múltiplas, cujo resultado pode ser observado na Tabela 9. De forma geral, o comprometimento organizacional é predito pelos três fatores da escala de entrincheiramento organizacional [F (3, 1122) = 79,55; $p < 0,001$; $R^2 = 0,17$], e o consentimento organizacional é predito apenas pelos fatores APS e LA [F (3, 1122) = 19,23; $p < 0,001$; $R^2 = 0,04$].

Tabela 4 - Coeficientes de regressão linear múltipla para as escalas de comprometimento organizacional e consentimento organizacional

Variável dependente	F	R ²	Preditores	β
Comprometimento Organizacional	79,55**	0,17	Ajustamentos à posição social - APS	0,48**
			Arranjos burocráticos impessoais - ABI	-0,07*
			Limitação de alternativas - LA	-0,32**
Consentimento Organizacional	19,23**	0,04	Ajustamentos à posição social - APS	0,15**
			Arranjos burocráticos impessoais - ABI	-0,02
			Limitação de alternativas - LA	0,11**

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar dos resultados indicarem uma predição, o valor de R^2 para o consentimento foi de apenas 4%, demonstrando que o poder de explicação desta relação é baixo. Por isso, optou-se por realizar as análises de moderação apenas na relação entre as dimensões do entrincheiramento e o comprometimento por apresentar valor de R^2 mais expressivo (17%). As análises de moderação foram processadas por meio do Macro Process (IGARTUA; HAYES, 2021), sendo realizadas análises individuais para cada um dos três preditores para cada escala. Os resultados das análises são apresentados em função dos construtos, e gráficos que ilustram as moderações foram elaborados para as combinações estaticamente significativas.

No que se refere à relação entre o fator APS e o comprometimento organizacional, a relação é moderada pelo sexo dos participantes, cargo de chefia, cargo ocupado, idade e tempo de serviço

na instituição. Em relação ao fator ABI, há moderação para sexo, cargo ocupado pelo participante, idade e tempo de serviço. Por fim, em relação ao fator LA, só foi identificada moderação estatisticamente significativa para o tempo de serviço. Afirma-se que há moderação quando a variável que representa a interação (W) entre a variável preditora (X) e a moderadora é estatisticamente significativa. Na Tabela 10 podem ser vistos os resultados da análise de moderação para a relação entre entrincheiramento e o comprometimento organizacional.

Tabela 5 - Efeitos dos modelos de moderação das variáveis sociodemográficas na relação entre os fatores das escalas de EO e o CO

Variável independente	Moderador (interação)	b	t	ΔR^2
Ajustamentos à posição social - APS	Sexo	-0,38	-2,04*	0,004
	APS * sexo (W)	0,14	2,41*	
	Chefia	0,84	4,26**	0,003
	APS * chefia (W)	-0,13	-2,18*	
	Cargo (W1)	-0,16	-0,76	0,009
	Cargo (W2)	-0,88	-3,62*	
	APS * cargo (W1)	0,08	1,26	
	APS * cargo (W2)	0,28	3,34*	
	Idade	0,05	4,88**	0,004
	APS * Idade (W)	-0,01	-2,39*	
Tempo de serviço	0,03	3,42*	0,003	
APS * Tempo de serviço (W)	-0,01	-2,00*		
Arranjos burocráticos impessoais - ABI	Sexo	-0,62	-2,37*	0,004
	ABI * sexo (W)	0,15	2,31*	
	Chefia	0,26	0,96	0,000
	ABI * chefia (W)	0,05	0,80	
	Cargo (W1)	-0,20	-0,61	0,008
	Cargo (W2)	-1,24	-4,12**	
	ABI * cargo (W1)	0,06	0,79	
	ABI * cargo (W2)	0,25	3,12*	
	Idade	0,07	5,30**	0,007
	ABI * Idade (W)	-0,01	-3,04*	
Tempo de serviço	0,07	5,40**	0,013	
ABI * Tempo de serviço (W)	-0,01	-3,98**		
Limitação de alternativas - LA	Sexo	-0,16	-0,91	0,000
	LA * sexo (W)	0,04	0,63	
	Chefia	0,42	2,28*	0,000
	LA * chefia (W)	0,01	0,15	
	Cargo (W1)	-0,07	-0,36	0,003
	Cargo (W2)	-0,79	-3,48**	

Variável independente	Moderador (interação)	b	t	ΔR^2
	LA * cargo (W1)	0,05	0,84	
	LA * cargo (W2)	0,15	1,94	
	Idade	0,03	3,14*	0,000
	LA * Idade (W)	0,00	0,34	
	Tempo de serviço	0,04	4,29**	0,003
	LA * Tempo de serviço (W)	-0,01	-2,08*	

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,0001$; X – Variável preditora; W – a interação ocorre entre a variável preditora e a variável moderadora; W1 – comparação entre analistas tributários e outros cargos; W2 – comparação entre técnicos administrativos e outros cargos; ΔR^2 efeito da moderação na variância explicada da variável dependente.

Fonte: Dados da pesquisa

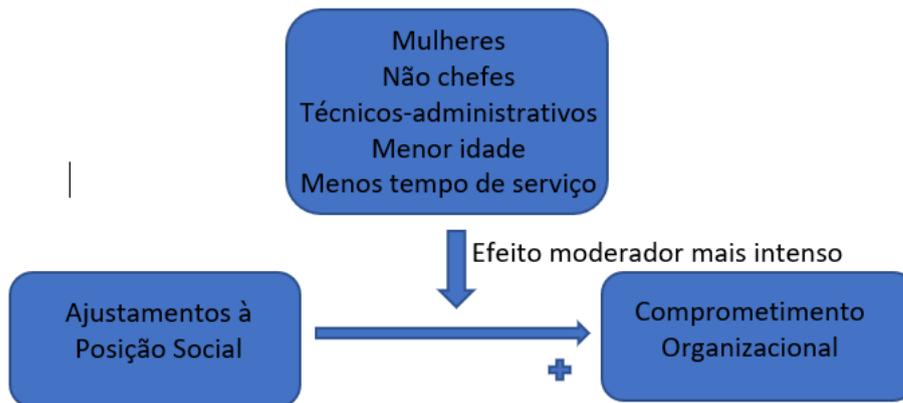
A relação entre APS e CO é moderada pelas cinco variáveis sociodemográficas testadas na análise, confirmando a hipótese 2a levantada neste estudo. No que se refere ao sexo dos participantes, a relação entre APS e comprometimento organizacional é mais intensa para as mulheres ($b = 0,25$; $p < 0,0001$), em comparação aos homens ($b = 0,21$; $p < 0,0001$), de modo semelhante a relação é mais intensa para aqueles que não ocupam cargos de chefia ($b = 0,29$; $p < 0,0001$), em comparação aos que ocupam ($b = 0,19$; $p < 0,0001$). No que se refere ao cargo dos participantes, a relação entre APS e comprometimento organizacional é mais intensa para os técnicos-administrativos ($b = 0,47$; $p < 0,0001$), em comparação a analistas-tributários ($b = 0,27$; $p < 0,0001$) e auditores-fiscais ($b = 0,19$; $p < 0,0001$). Na figura 4 apresenta-se uma síntese do efeito moderador das variáveis sóciodemográficas e ocupacionais na relação entre APS e CO e nas figuras 5.a e 5.b é possível observar os gráficos de moderação para os resultados estatisticamente significativos.

Identificou-se que o impacto exercido por APS sobre o CO sofre interferência significativa e mais intensa em servidores ocupantes do cargo técnico-administrativo sendo esta característica capaz de alterar positivamente o valor de impacto entre os vínculos. Considerando que a variável APS apresenta efeito preditivo positivo em relação ao CO, se a organização deseja que os técnicos administrativos sejam mais comprometidos afetivamente, podem investir em práticas de gestão de pessoas que estimulem o aumento dos níveis de APS, como investimentos em treinamentos e capacitação, e ações que visem o reconhecimento do servidor. A mesma estratégia pode ser considerada para servidores não ocupantes de cargos de chefia.

Especificamente à idade e tempo de serviço (Figura 5.b), visando uma melhor compreensão dos efeitos, a variável moderadora foi dividida em três partes, adotando os pontos de corte indicado por Hayes (2017) de: 16% inferior da amostra, 64% mediano e 16% superior. Assim, o efeito moderador da idade na relação entre APS e comprometimento organizacional é maior para os

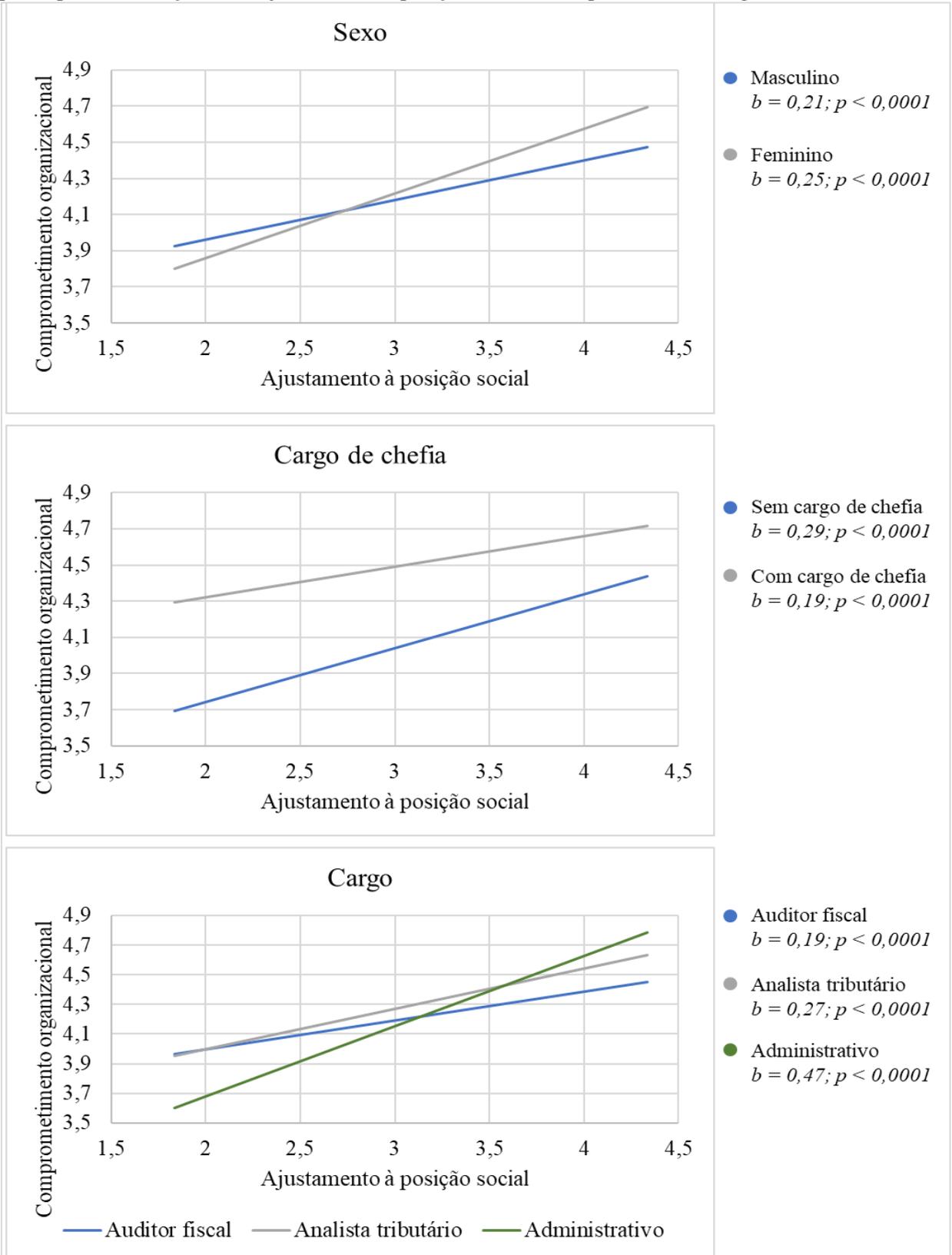
participantes mais jovens ($b = 0,30$; $p < 0,0001$) em comparação com aqueles próximos à mediana ($b = 0,23$; $p < 0,0001$) e mais velhos ($b = 0,17$; $p < 0,0001$). No que se refere ao tempo de serviço, o resultado é semelhante, a relação é mais intensa para os participantes com menos tempo ($b = 0,30$; $p < 0,0001$) em comparação com aqueles próximos à mediana ($b = 0,25$; $p < 0,0001$) e com mais tempo ($b = 0,28$; $p < 0,0001$). Neste último caso, considerando que os servidores com menos tempo de serviço e com menos de 40 anos de idade seriam mais sensíveis à relação positiva entre APS e CO, pode-se considerar que investir em treinamentos e capacitação, principalmente no momento do ingresso do servidor na RFB, como por exemplo, apresentando uma trilha de capacitação a ser desenvolvida ao longo da carreira, influenciaria em maiores níveis de comprometimento organizacional.

Figura 1 – Síntese do efeito moderador entre ajustamentos à posição social e comprometimento



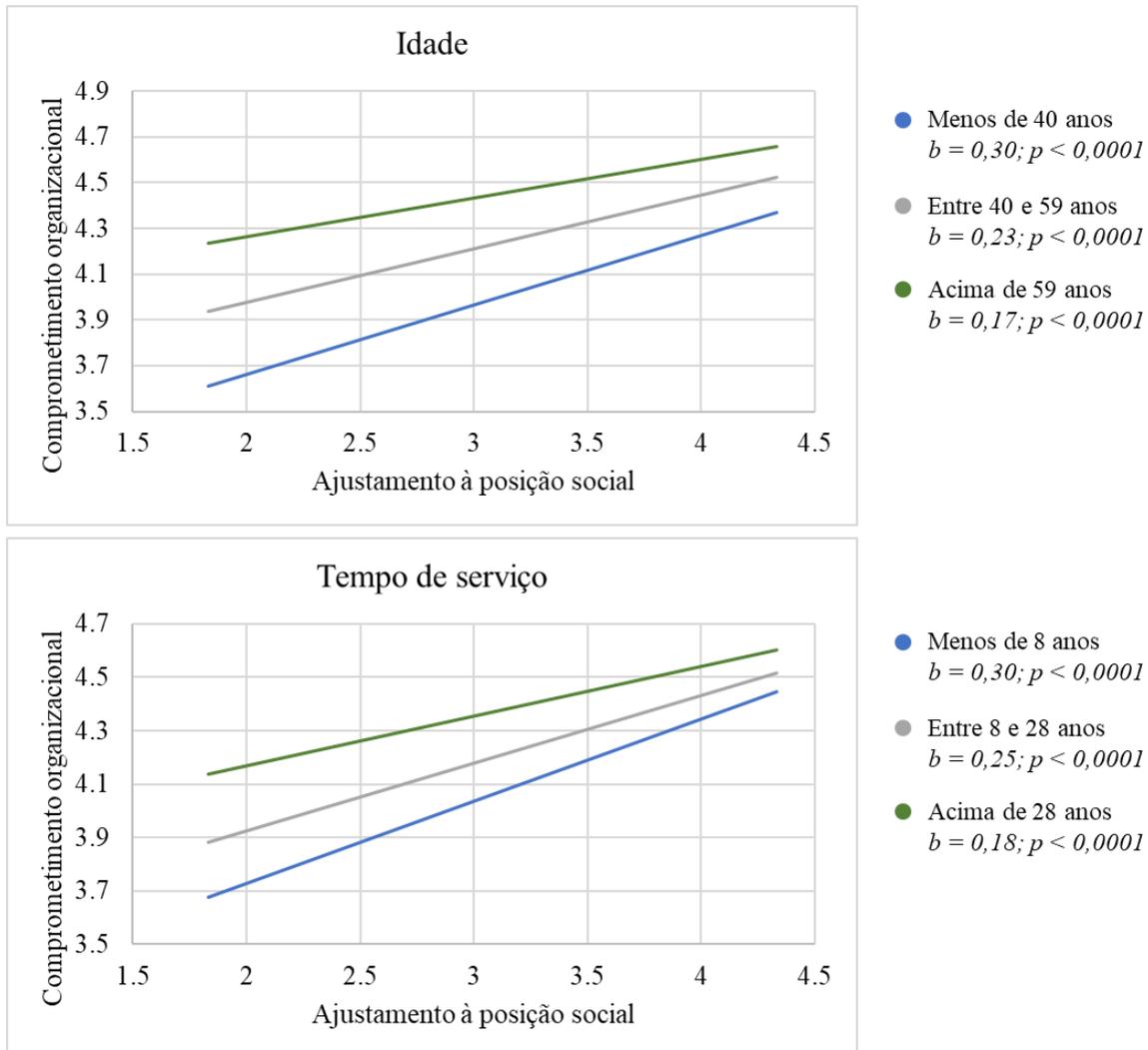
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2.a - Efeitos do modelo de moderação do sexo dos participantes, cargo de chefia e cargo do participante na relação entre ajustamentos à posição social e comprometimento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2.b - Efeitos do modelo de moderação da idade dos participantes e do tempo de serviço na relação entre ajustamentos à posição social e comprometimento organizacional

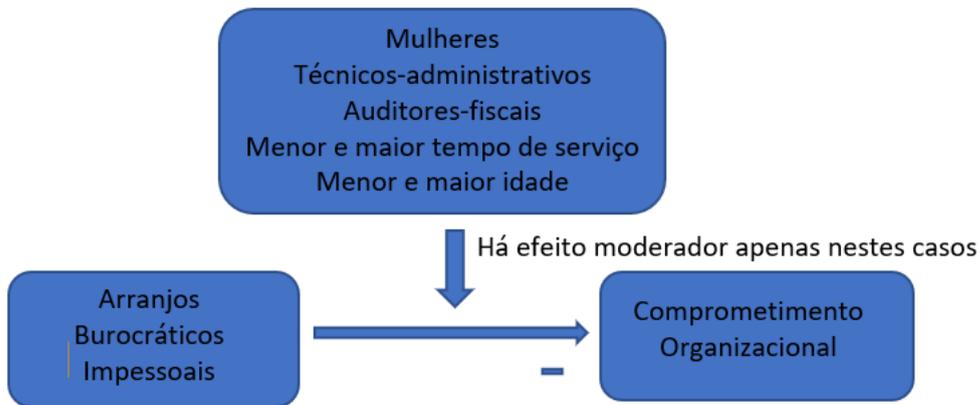


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao fator ABI, foram identificados quatro moderadores estatisticamente significativos, a saber: sexo, cargo, idade e tempo de serviço, confirmando parcialmente a hipótese 2b. De maneira específica, a relação entre ABI e comprometimento organizacional é observada apenas para as mulheres ($b = 0,09; p = 0,04$), ao passo o que para os homens não são identificados efeitos estatisticamente significativos ($b = -0,04; p = 0,23$). Em relação ao cargo, são destacados efeitos apenas para os técnicos-administrativos ($b = 0,14; p = 0,02$) e auditores-fiscais ($b = -0,10; p = 0,02$). No que se refere à idade, são identificados efeitos estatisticamente significativos para participantes mais jovens ($b = 0,08; p = 0,02$) e mais velhos ($b = -0,08; p = 0,03$). Um resultado similar é observado em relação ao tempo de serviço, no qual se verifica efeito estatisticamente significativo para participantes que trabalham há menos tempo na organização ($b = 0,10; p = 0,008$) e aqueles que trabalham há mais tempo na organização ($b =$

-0,14; $p = 0,001$).

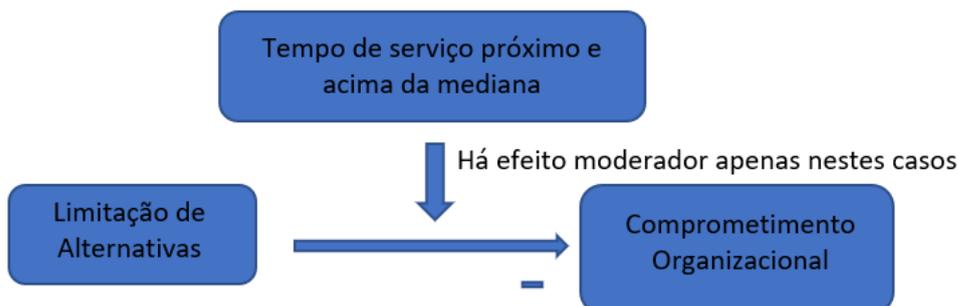
Figura 3 – Síntese do efeito moderador entre arranjos burocráticos impessoais e comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a relação entre o fator LA e comprometimento organizacional é moderada apenas pelo tempo de serviço, sendo o efeito observado nos participantes que possuem tempo de trabalho próximo à mediana ($b = -0,12$; $p < 0,0001$) e acima da mediana ($b = -0,18$; $p < 0,0001$). Este resultado confirma parcialmente a hipótese 2c do presente estudo.

Figura 7 - Síntese do efeito moderador entre limitação de alternativas e comprometimento



Fonte: Elaborado pela autora

De forma geral, as análises de moderação apontam para algumas variáveis como moderadores estatisticamente significativos, entre esses tempo de serviço, cargo que ocupa e função de chefia. Contudo, apesar da significância estatística, o efeito das interações é relativamente baixo, tendo em vista os valores de ΔR^2 . Porém, a partir dos resultados encontrados é possível compreender a população estudada, realçando as suas diferenças sociais e ocupacionais, para propor ações específicas e direcionadas para cada perfil de trabalhador. No Quadro 5, apresenta-

se uma síntese dos resultados deste estudo, especificamente pelo cargo dos servidores públicos da RFB.

Quadro 1 – Síntese dos vínculos organizacionais e moderações por cargo

Cargos	Principais resultados
Técnico-administrativo	Menor nível de comprometimento (3,92). Maior nível de consentimento (3,54). Não entrincheirados, com os menores níveis nas três dimensões (APS 2,50; ABI 3,23 e LA 2,61) Modera a relação entre APS e CO e entre ABI e CO.
Analista-tributário	Maior nível de comprometimento (4,30) Entrincheirados, com maior nível da dimensão LA (3,25).
Auditor-fiscal	Menor nível de consentimento (3,09) Entrincheirados, com maior nível da dimensão ABI (4,22) e APS (3,28) Modera a relação entre ABI e CO.

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se os resultados deste estudo por cargo integrante da RFB, pois verificou-se que há diferenças significativas no comportamento dos vínculos organizacionais a depender do cargo do servidor, o que resulta na necessidade de proposição de práticas de gestão direcionadas e personalizadas, levando em consideração as particularidades de cada perfil de trabalhador. Por exemplo, os servidores técnico-administrativos apresentaram menor nível de comprometimento e maior nível de consentimento que as demais categorias estudadas: auditores-fiscais e analistas-tributários. Além disso, apresentaram nível de entrincheiramento abaixo da média. Logo, existe uma demanda específica de práticas de gestão de pessoas envolvendo o gerenciamento dos níveis de comprometimento e entrincheiramento para os servidores deste cargo, que em alguns aspectos seriam diferentes das ações propostas às demais categorias, demandando um olhar mais atento dos gestores.

Considerações Finais

A partir dos resultados desta pesquisa foi possível identificar aspectos relevantes referentes aos vínculos organizacionais estabelecidos pelos servidores públicos da RFB. Verificou-se predomínio do comprometimento organizacional, seguido da dimensão ABI do entrincheiramento, consentimento e demais dimensões do EO (APS e LA), nesta ordem. Foram encontrados resultados relevantes sobre a relação entre os vínculos organizacionais e as variáveis sociodemográficas e ocupacionais, especialmente referentes ao cargo ocupado pelo servidor e ao exercício da função de chefia. Os ocupantes do cargo técnico-administrativos se

revelaram menos comprometidos e entrincheirados, porém consentidos, enquanto os servidores que ocupam cargos de chefia tendem a ser mais comprometidos e consentidos. Diante de tais resultados, pôde-se identificar qual a categoria de servidor que mais necessita de incentivos para o estabelecimento e manutenção de vínculos com a organização.

Em relação ao objetivo de avaliar o efeito moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre entrincheiramento e comprometimento organizacional, observou-se que há efeito moderador significativo principalmente na relação entre a dimensão APS e CO, sofrendo impacto das cinco variáveis estudadas: sexo dos participantes, cargo de chefia, cargo, idade e tempo de serviço na instituição. Este resultado permitiu elaborar algumas proposições preliminares sobre ações a serem executadas pela organização para o desenvolvimento do vínculo de comprometimento organizacional em determinados contextos, considerando público-alvo e momento da intervenção, por exemplo.

Em face à inexistência de estudo do efeito moderador de variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre vínculos organizacionais, a presente pesquisa é inovadora, pela investigação do papel moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre os vínculos organizacionais. Adicionalmente, contribui com o campo de estudos do comportamento organizacional, pois amplia as investigações sobre os construtos entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional. Como contribuição prática relevante, ressalta-se o fato de ter sido desenvolvida em um órgão do serviço público, auxiliando na compreensão da relação entre os vínculos e as características dos servidores nesse contexto, além de fornecer subsídios para a proposição de ações e práticas de recursos humanos na gestão pública. Destaca-se, portanto, a importância deste estudo ao compreender as diferenças pessoais, sociais e ocupacionais dos trabalhadores no sentido de contribuir com o desenvolvimento e manutenção dos vínculos organizacionais.

Os resultados encontrados na presente pesquisa instigam a realização de outros estudos, que ampliem a compreensão de possíveis fatores associados a uma tendência do indivíduo a se comprometer, entrincheirar ou consentir. Adicionalmente, como sugestões de pesquisas futuras, poderiam ser investigadas outras variáveis moderadoras na relação entre os vínculos organizacionais, como satisfação no trabalho e percepção de justiça organizacional. Outros estudos poderiam investigar mais de uma organização pública, realizando um estudo comparativo.

Referências

- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. *In:* BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BASTOS, A. V. B; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. *In:* PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 78-91.
- BALSAN, L. A. G. *et al.* Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: explorando as relações entre os construtores. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 235-248, abr./jun. 2015.
- BALSAN, L. A. G. *et al.* Influence of support transfer of training on the organizational commitment and organizational entrenchment links. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 13, n. 5, p. 1017-1031, 2020.
- BALSAN, L. A. G. *et al.* Autoeficácia como preditora dos vínculos futuros do indivíduo com a organização empregadora. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 14, Ed. Especial Engema, p. 1325-1340, 2021.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Decreto 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIOIG. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Presidência da República: Secretaria-Geral, 29 mar. 2019.
- BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Presidência da República: Casa Civil, 1990, 12 dez. 1990.
- BRASIL. Lei 10.593, de 6 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Auditoria do Tesouro Nacional, que passa a denominar-se Carreira Auditoria da Receita Federal – ARF, e sobre a organização da Carreira Auditoria-Fiscal da Previdência Social e da Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Presidência da República: Casa Civil, 9 dez. 2002.

BRASIL. Portaria nº 284, de 27 de julho de 2020. Aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia. **Diário Oficial da União** Brasília, DF: Ministério da Economia, 27 jul. 2020. 2020. Disponível em: <http://https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-284-de-27-de-julho-de-2020-268758810>. Acesso em: 20 ago. 2021.

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

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 140-162, out./dez., 2014.

HAUKOOS, J. S.; LEWIS, R. J. Advanced statistics: bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. **Academic emergency medicine**, v. 12, n. 4, p. 360-365, 2005.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach**. York: Guilford publications, First edição, 2017.

IGARTUA, J. J; HAYES, A. F. Mediation, moderation, and conditional process analysis: concepts, computations, and some common confusions. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 24, 2021.

KIM, K. Y.; EISENBERGER, R.; BAIK, K. Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. **Journal of Organizational Behavior**, v.37, n. 4, p. 558-583, 2016.

KLEIN, H.J.; PARK, H.M. Commitment as a unidimensional construct. In: MEYER, J.P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2016.

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

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: possíveis correlações. **Revista Gestão Org**, Recife, v. 16, n.1, p. 69-77, 2018.

MOSCON, D. C. B.; BASTOS, A. V. B. Relações entre liderança e vínculos com a organização: um estudo em um tribunal. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 23, n. 4, p. 335-345, out. /dez. 2018.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Front Matter. In: MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee– Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A. Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 6, n. 1, p. 273-300, jan./ jun. 2015.

OLIVEIRA, G. A. *et al.* Organizational Commitment: a study of public and outsourced servers of a Brazilian public university. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 60-76, abr./jun. 2018.

OLIVEIRA, M. J. L. *et al.* Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, set./out., 2014.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo. v. 21 (4), p. 1-28, 2020.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1996.

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

PEREIRA, A. S.; LOPES, D. D. Comprometimento e Enrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijui, ano 17, n.48, jul./set, 2019.

PINHO *et al.* Comprometimento organizacional: mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 88-104, mai./ago., 2021

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 288-304, 2015.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; SILVA, C. R. M. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.71, p. 504-539, jul./set. 2020.

ROCHA, E. S.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seção. **Revista Ciência Administrativa**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 237-261, jan./jun, 2015.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.10, n. 2, p. 129-144, jul./dez. 2010

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. *In: Zanelli, J. C.; Silva, N.; Tolfo, S. R. (ed.). Processos psicossociais nas organizações e no trabalho.* São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional. *In: PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.* Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 107-120.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. C. B. Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 26, n. 89, p. 338-358, abr./jun. 2019

RODRIGUES, A. C. A. *et al.* Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos. *In: MORAES, M. M. (org.). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho.* Porto Alegre: Artmed, 2020. cap. 1, p. 1-14.

RODRIGUES, A. C. A. *et al.* Commitment or entrenchment? Convergent and discriminant validation of affective and continuance dimensions of the three-component model. **REGE Revista de gestão**, v. 29, n. 1, p. 17-38, 2022

RODRIGUES, A.P.G; ALVARES, K. P. Vínculos organizacionais: uma análise em relação ao desempenho. **Revista gestão e planejamento**, Salvador, v. 21, p. 156-171, jan./dez. 2020.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7–22, 2010.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. *In: PUENTES-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.* Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 92-106.

SILVA, S. R. M; PAIVA, L. E. B; LIMA, T. C. B. Entre valores e entrincheiramento: uma análise em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Org.**, v. 17, Ed. 1, p. 1-16, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-JÚNIOR, S. G. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 316-348.

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

SOMAVILLA, *et al.* Comprometido, entrincheirado e/ou consentido: análise dos vínculos organizacionais no ensino superior. **Revista interdisciplinar científica aplicada**, Blumenau, v. 14, n. 2, p. 23-46, 2. tri. 2020.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA V. M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, 2020.

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Os vínculos organizacionais na percepção de gestores: comprometimento, entrincheiramento e consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 245-258, 2020.

UNGARI, D. F; RODRIGUES, A.P.G. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n.2, p. 167-195, mai./ago. 2020.

VITAL, M.S.; PAIVA, K. C. M; PEREIRA, J. R. Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras?. **Revista gestão de planejamento**, Salvador, v. 21, p. 456-476, jan./dez. 2020.

ARTIGO 3: PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL: Proposta de política e práticas de gerenciamento dos vínculos organizacionais na Receita Federal do Brasil

INTRODUÇÃO

O alcance dos objetivos organizacionais requer a efetiva participação e envolvimento do seu corpo funcional, por isso, a importância da área de gestão de pessoas para a organização. Além disso, a implementação de boas práticas voltadas aos trabalhadores da organização contribui com a sua satisfação pessoal e profissional, o que os tornam mais engajados e vinculados à organização (BASTOS *et al.*, 2013). A depender da prática de gestão adotada, vínculos distintos podem ser favorecidos, portanto, a organização pode elaborar seu próprio modelo de gerenciar os vínculos dos indivíduos a partir do seu contexto e necessidade (MARIANO; MOSCON, 2018). Nesse sentido, o objetivo deste projeto é propor um conjunto de práticas de gestão que favoreçam os vínculos organizacionais dos servidores da Receita Federal do Brasil a partir do diagnóstico realizado.

Na RFB, verifica-se ausência de uma política de gerenciamento dos vínculos organizacionais. Os servidores que são vinculados à organização tendem a desempenhar o seu trabalho de maneira mais eficaz e contribuir com melhores resultados organizacionais, em consonância com a percepção de maior nível de satisfação com o trabalho e de qualidade de vida do servidor. Dito isso, é importante avançar na proposição de práticas de gestão direcionadas para determinadas categorias, de maneira personalizada quando possível, já que nem todas as práticas repercutem da mesma forma em diferentes perfis de trabalhadores. Além disso, as práticas precisam ser estrategicamente elaboradas e coordenadas pela organização, preferencialmente constituindo uma política estruturada com diretrizes claras e objetivas (BASTOS, *et al.*, 2013).

O tema objeto deste projeto está alinhado com os princípios de gestão de *valorização das pessoas* e de *eficiência*, assim como com o objetivo estratégico de *aumentar o engajamento do corpo funcional*, contidos no Planejamento Estratégico da Receita Federal para o presente triênio (Mapa Estratégico 2021-2023). Apesar do conceito de engajamento e comprometimento serem distintos e refletirem aspectos diferentes de apego ao trabalho, ambos estão relacionados ao vínculo que o trabalhador estabelece com a organização. Ademais, o comprometimento pode influenciar positivamente o engajamento, já que trabalhadores que desenvolvem uma ligação

afetiva com a organização tendem a ser mais engajados no trabalho (COSTA; PAIVA; RODRIGUES, 2022). Ressalta-se, portanto, a importância para a RFB da realização de um projeto que trate de uma política e práticas de gerenciamento dos vínculos organizacionais. A Figura 8 retoma as definições dos vínculos organizacionais estudados.

Figura 1 - Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento da organização.



Fonte: Bastos *et al.* (2013, p. 287).

ANÁLISE DE CENÁRIO: RECEITA FEDERAL DO BRASIL

DIAGNÓSTICO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DOS SERVIDORES

A partir da pesquisa desenvolvida na presente dissertação, verificou-se que os participantes da pesquisa se percebem comprometidos, moderadamente entrincheirados e consentidos. Especificamente, os servidores técnico-administrativos se revelaram menos comprometidos e mais consentidos do que as demais categorias estudadas: auditores-fiscais e analistas-tributários. Além disso, apresentaram nível de entrincheiramento abaixo da média. Por outro lado, os servidores ocupantes de cargo de chefia foram os mais comprometidos e consentidos. No Quadro 6, apresenta-se a síntese de algum dos resultados encontrados nesta dissertação.

Quadro 1 – Síntese dos vínculos organizacionais e moderações por cargo

Cargos	Principais resultados
Administrativo	Menor nível de comprometimento (3,92). Maior nível de consentimento (3,54). Não entrincheirados, com os menores níveis nas três dimensões (APS 2,50; ABI 3,23 e LA 2,61) Modera a relação entre APS e CO e entre ABI e CO.
Analista tributário	Maior nível de comprometimento (4,30) Etrincheirados, com maior nível da dimensão LA (3,25).
Auditor fiscal	Menor nível de consentimento (3,09) Etrincheirados, com maior nível da dimensão ABI (4,22) e APS (3,28) Modera a relação entre ABI e CO.

Fonte: Dados da pesquisa

Para os servidores, de maneira geral, foi identificada a necessidade de realizar práticas de gestão de pessoas para gerenciamento dos vínculos de comprometimento e consentimento organizacional. Em relação ao entrincheiramento, há necessidade de desenvolver práticas específicas para aumentar o nível da dimensão ajustamentos à posição social, pois se apresenta abaixo da média e conforme verificado nesta pesquisa, a dimensão APS relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional. Para os técnicos administrativos, é necessário focar em ações que aumentem os níveis de comprometimento e entrincheiramento.

A literatura indica que níveis extremos de entrincheiramento não são considerados ideais para a organização, pois trabalhadores altamente entrincheirados podem apresentar comportamento menos motivado e mais passivo. Já trabalhadores com níveis baixos de entrincheiramento podem gerar alta rotatividade na organização, o que resulta em dificuldade de reter bons trabalhadores e afeta a aprendizagem organizacional (BALSAN, *et al.*, 2016; 2021). Portanto, o ideal seria alcançar níveis intermediários desse vínculo, o que não foi evidenciado apenas nos servidores técnicos administrativos.

Ressalta-se que é interessante para organização que os trabalhadores apresentem equilíbrio entre os níveis de vínculos, desde que o comprometimento afetivo esteja presente. Sabe-se que práticas que aumentam o elo afetivo entre o indivíduo e a organização contribuem com o

aumento dos níveis dos demais vínculos existentes, assim estas práticas devem ser implementadas e consolidadas no ambiente organizacional (KABINS, *et al.*, 2016).

Considerando que os técnicos administrativos se apresentaram menos vinculados à RFB e correspondem a 19,4% da força de trabalho da organização, dados do Sistema de Apoio às Atividades Administrativas da RFB (SA3) de dezembro de 2022, é necessário atentar-se para esta categoria no sentido de propor ações específicas voltadas para esse público-alvo.

Para melhor compreensão dos resultados, no Quadro 7 é apresentada uma síntese dos perfis de vínculos organizacionais dos participantes da pesquisa, assim como suas características predominantes.

Quadro 2– Síntese dos perfis de vínculos organizacionais e suas características predominantes

Perfil	Níveis dos vínculos	Características sociodemográficas e ocupacionais	Preditores	N (%)
<i>Perfil 1</i> - Moderadamente vinculado	Níveis moderados de CO, EO e Cons.O; níveis de CO e dimensão APS pouco acima da média.	Majoritariamente homens; exercem cargos de chefia	Ocupar cargo de chefia, possuir mais filhos e ser auditor-fiscal	436 (38,72%)
<i>Perfil 2</i> - Baixo vínculo, predominantemente descomprometido	Nível baixo de CO e dimensão APS; níveis de Cons.O e dimensões ABI e LA moderados.	Equilíbrio de homens e mulheres; apresentam menos tempo de serviço e idade; não possuem filhos; e são técnicos administrativos.	Não houve preditor estatisticamente significativo	104 (9,24%)
<i>Perfil 3</i> - Baixo vínculo	Nível baixo de CO e dimensão APS; níveis de Cons.O e dimensões ABI e LA médio baixo. Todos em menor grau que no <i>Perfil 2</i> .	Majoritariamente homens; apresentam menor idade e não possuem filhos.	Não houve preditor estatisticamente significativo	182 (16,17%)
<i>Perfil 4</i> - Vinculado, predominantemente comprometido	Nível alto de CO; níveis acima da média de Cons.O, dimensões APS e ABI; nível de LA moderado.	Majoritariamente homens; exercem cargo de chefia e apresentam maior idade.	Maiores níveis de Cons. O e maior idade.	404 (35,87%)

Nota: CO - Comprometimento organizacional; EO - Enrincheiramento organizacional; Cons. O - Consentimento Organizacional; APS - Ajustamentos à Posição Social; ABI - Arranjos Burocráticos Impessoais; LA - Limitação de Alternativas.

Fonte: Dados da pesquisa.

CONTEXTO

No âmbito da RFB, já existem algumas políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuem para o gerenciamento dos vínculos organizacionais. Nos últimos anos, implementou-se uma rede de qualidade de vida estruturada e articulada, resultando no aumento das ações com foco neste tema (ex.: roda de escuta, espaço da fala, mediação de conflitos, eventos online para debate sobre temas relacionados). Somado a isso, desde 2020, tem ocorrido a implementação de uma política de inovação na RFB, abrangendo ações como o prêmio de criatividade e inovação da RFB, projeto “RFB do futuro”, semana I-NOVA Receita, dentre outras.

A literatura aponta que práticas que visem o bem-estar do trabalhador e ações que estimulem reflexão e inovação no âmbito organizacional favorecem o desenvolvimento do vínculo afetivo com a organização (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014; PINHO *et al.*, 2020).

Foram identificadas outras iniciativas na RFB que repercutem positivamente nos vínculos dos servidores com a organização, como a existência de um programa de capacitação estruturado. Especialmente nos últimos 2 anos, houve um aumento significativo na oferta de cursos de capacitação e pós-graduação, além da implementação das trilhas de aprendizagem, que funciona como uma curadoria dos cursos e treinamentos, disponibilizados por área de atuação. Estudos indicam que práticas de desenvolvimento e capacitação do trabalhador resultam em maiores níveis de comprometimento organizacional (MENATTA *et al.*, 2021; RODRIGUES *et al.*, 2021; PINHO, *et al.*, 2022) e entrincheiramento (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020; RODRIGUES *et al.*, 2021).

Dando continuidade à análise das práticas de gestão de pessoas no âmbito da RFB, foi possível identificar lacunas a serem preenchidas, principalmente no tocante **às práticas de reconhecimento do servidor**, tanto pela organização como pelos seus pares. Atualmente, existem iniciativas esparsas de reconhecimento e valorização do servidor, não havendo uma política estruturada. Estas ações não estão atreladas a indicadores de desempenho mensuráveis e claramente relacionados e alinhados com os objetivos da organização. Verificou-se que os incentivos não são amplamente difundidos na organização, havendo pouco engajamento e interesse dos servidores.

Pesquisas acadêmicas demonstram que trabalhadores que percebem que suas habilidades, esforços e desempenho são devidamente valorizados e reconhecidos tendem a ser mais comprometidos com a organização (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020) e apresentam maiores níveis do vínculo instrumental (PINHO *et al.*, 2020). As **práticas relacionadas ao suporte**

organizacional e do supervisor também foram apontadas como fortes preditoras dos vínculos organizacionais, especialmente do comprometimento (PINHO *et al.*, 2022; CAO; HAMORI, 2016). De modo geral, ações que demonstram o cuidado, atenção e investimento da organização com o servidor podem refletir em maior envolvimento, participação e comprometimento.

O contexto atual na RFB é influenciado fortemente pela implementação do programa de gestão, que prevê avaliação do servidor com base em desempenho e não pelo controle de frequência, possibilitando maior adaptabilidade nos horários e locais de trabalho do servidor através do teletrabalho. Esta iniciativa incentiva a percepção de autonomia do servidor, mas, apresenta-se como um desafio para a manutenção do senso de pertencimento e coletividade do corpo funcional. Sabe-se que práticas que aumentam a identificação do trabalhador com a organização favorecem o desenvolvimento e manutenção do comprometimento (PINHO *et al.*, 2020). Neste sentido, tanto os servidores que estão em teletrabalho integral, como os servidores técnicos administrativos, por terem apresentado menores níveis de comprometimento, seriam especialmente beneficiados com **práticas que intensifiquem seu senso de pertencimento** à RFB.

ESCOPO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

ATORES POTENCIALMENTE ENVOLVIDOS

Para a implementação e execução deste projeto de intervenção, almeja-se buscar o apoio das seguintes áreas por considerá-las estratégicas. Portanto, trata-se de um mapeamento de possíveis atores envolvidos no projeto, a saber:

- Subsecretaria de Gestão Corporativa (Sucor)
- Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep);
- Assessoria de Comunicação Institucional (Ascom);
- Divisões de Gestão de Pessoas (Digep);
- Chefias das Unidades Descentralizadas;
- Chefias de Serviços, Seções e Equipes;

PREMISSAS

As premissas para a realização deste projeto são as seguintes: apoio da alta cúpula da RFB; participação e colaboração efetiva das unidades da RFB; clareza nos objetivos das ações implementadas; e comunicação direta e efetiva com o corpo funcional da RFB.

PROPOSTA DE PRÁTICAS A SEREM IMPLEMENTADAS

É válido ressaltar que para a elaboração das propostas de práticas de gestão de pessoas contidas neste subtópico, levou-se em consideração as ações que já estão implementadas e em execução na RFB atualmente, conforme detalhamento no tópico intitulado *contexto*, e decidiu-se por focar em ações que sejam ainda incipientes ou inexistentes na organização.

Realizar **diagnóstico dos vínculos organizacionais** periodicamente através da aplicação das escalas de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e consentimento organizacional.

Elaborar **programa de reconhecimento e incentivo estruturado**, alinhado com os indicadores de desempenho que estejam diretamente relacionados ao cumprimento do planejamento estratégico da RFB;

Redefinir as iniciativas de reconhecimento do servidor e de equipes a partir do estabelecimento de critérios objetivos de avaliação, baseando-se no desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das atribuições do servidor visando melhores resultados organizacionais;

Disseminar as **iniciativas de reconhecimento e premiação a todos da organização**, ampliando o seu alcance, através de diversos canais de comunicação interna (e-mails corporativos, intranet, grupos do *Teams*, dentre outros) e incentivo dos chefes das unidades e alta cúpula da RFB.

Organizar **evento nacional de reconhecimento e valorização do servidor e de equipes**, no qual seriam levados os servidores e as equipes agraciadas pelas premiações para uma cerimônia nacional, realizada em Brasília, com a participação da alta cúpula da RFB.

Criar um prêmio de reconhecimento e valorização destinado especificamente ao servidor técnico-administrativo, como forma de reconhecer e destacar o bom trabalho executado e dar maior visibilidade a importância e ao impacto das funções desempenhadas pelos servidores desta categoria na RFB.

Implementar o **programa “Gestão de Talentos”**: elaboração de **trilhas de carreira individuais**, traçando possíveis caminhos para o servidor (técnicos e gerenciais), criação da figura dos **mentores internos** para acompanhamento do plano de carreira do servidor. Pretende-se aliar interesses organizacionais e profissionais do servidor para melhor aproveitamento da força de trabalho a partir das competências e interesses do profissional.

Elaborar o projeto piloto do “Gestão de Talentos” com a categoria de técnico-administrativos, atentando-se para as demandas e contextos específicos destes servidores que não são diretamente vinculados a RFB, mas ao Ministério da Economia;

As trilhas de carreira individuais seriam pactuadas entre o servidor e a equipe de gestão de pessoas, com o auxílio do mentor interno indicado pelo servidor. Nestas trilhas conteriam os objetivos profissionais de cada servidor, por exemplo, quais caminhos pretende trilhar na organização, quais atividades pretende desempenhar, quais funções pretende exercer, quais cursos e treinamentos serão necessários para alcançar tais objetivos etc. As trilhas de carreiras deverão ser atualizadas anualmente.

Desenvolver **estratégias de marketing interno, o endomarketing**, para promover o senso de pertencimento e coletividade dos servidores.

Elaborar a **campanha “Eu sou RFB”**, incluindo eventos de apresentação e integração das diversas áreas de atuação da RFB e promovendo espaços de compartilhamento de boas práticas e ações executadas pelos servidores (via canais digitais e presencialmente).

Potencializar **as ofertas de cursos e treinamentos contínuos para os servidores técnico-administrativos**, a partir do mapeamento dos cursos disponíveis e adequados para esta categoria, associando às necessidades da área de atuação, interesse pessoal do servidor e ao seu plano de carreira.

Desenvolver um **programa de adaptação e acolhimento** do novo servidor na RFB, incluindo trilha de capacitação desde o momento do seu ingresso, disponibilização de material de suporte (manuais, modelos de relatórios e autos de infração, tutoriais e outros) para o desempenho das novas atividades, além da indicação de servidores mais experientes e capacitados que possam prestar suporte técnico e operacional no período de adaptação.

CUSTOS

Inicialmente, o projeto não impactará em custos para a instituição por apresentar caráter propositivo. Ao se desmembrar os programas e ações propostos, os custos serão calculados pelo grupo de gestão do projeto.

CRONOGRAMA DO PROJETO

Produto	Prazo
Apresentação do projeto à alta gestão	Junho/2023
Definição do grupo de gestão do projeto	Julho/2023
Implementação do diagnóstico periódico dos vínculos	2º semestre/2023
Programa de reconhecimento e incentivo estruturado	2º semestre/2023
Programa “Gestão de Talentos”	1º semestre/2024
Estratégias de Marketing Interno	1º semestre/2024

LIMITAÇÕES DO PROJETO

Incertezas sobre o apoio da alta gestão da RFB, orçamento restrito para a implementação e execução das ações propostas, limitações referentes às legislações vigentes, especialmente ao tratar de temas como incentivos no serviço público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto de intervenção visa apresentar propostas de políticas e práticas para o gerenciamento dos vínculos organizacionais dos servidores da RFB, a partir do diagnóstico dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, tornando o órgão mais eficiente e atento às demandas do seu corpo funcional. Espera-se que este projeto seja um ponto de partida para se pensar nos vínculos que os servidores estabelecem com a organização e identificar quais estratégias de gestão de pessoas seriam mais eficientes para obtenção de melhores níveis de vínculos, resultando em melhores resultados organizacionais e satisfação do servidor. Nesse sentido, ressalta-se a importância da implementação de programas de longo prazo e análises periódicas que possibilitariam ao gestor identificar o impacto das ações implantadas nos níveis dos vínculos dos seus trabalhadores.

Referências

- BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. *In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia.* Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BALSAN, L. A. G *et al.* Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n.1, p. 143-164, jan. 2016.
- BALSAN, L. A. G. *et al.* Autoeficácia como preditora dos vínculos futuros do indivíduo com a organização empregadora. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 14, Ed. Especial Engema, p. 1325-1340, 2021.
- CAO, J; HAMORI, M. The impact of management development practices on organizational commitment. **Human Resource Management**, v. 5, n.3, p. 499–517, 2016.
- COSTA, S. D. M.; PAIVA, K. C. M; RODRIGUES, A. L. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n. 4, p. 470-482, jul./ago. 2022.
- FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 140-162, out./dez., 2014.
- KABINS, A. H. *et al.* A profile of profiles: a meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. **Journal of applied psychology**, v. 101, n. 6, p. 881-904, 2016.
- MARIANO, T. L. A. B.; MOSCON, D. C. B. As Relações entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Desenvolvimento de Vínculos com a Organização: Um Estudo em uma Empresa de Contabilidade. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 19, n. 1, p. 227-243, 2018.
- PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; SILVA, C. R. M. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.71, p. 504-539, jul./set. 2020.
- PINHO, A. P. M. *et al.* HRM practices and organizational commitment profiles in Brazil. **Current Psychology**, p. 1-21, 2022.

2 CONCLUSÕES

O objetivo da presente dissertação é responder a seguinte questão de pesquisa: como se caracterizam os vínculos organizacionais dos servidores da Receita Federal do Brasil (RFB), considerando a relação entre os vínculos e as características sociodemográficas e ocupacionais dos servidores? Para isso, foi empreendida uma investigação dividida em três etapas. Na primeira, foi realizado um estudo quantitativo por meio da abordagem centrada na pessoa, utilizando-se as técnicas de análise de perfil latente e regressão logística multinomial para delinear os perfis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional dos servidores públicos da RFB, verificando os diferentes padrões de perfis e suas relações com variáveis sociodemográficas e ocupacionais, além de avaliar o poder preditivo do consentimento organizacional nos perfis identificados na amostra. Este estudo empírico e seus resultados foram apresentados no primeiro artigo desta dissertação.

Em síntese, como resultado deste primeiro estudo, foram identificados quatro perfis distintos de vínculos organizacionais, os quais se diferenciam principalmente pelos níveis de comprometimento organizacional e pela dimensão ajustamentos à posição social do entrincheiramento organizacional. De maneira geral, os servidores da RFB apresentam predominância do vínculo de comprometimento com a organização, revelando uma ligação mais afetiva do que instrumental (entrincheiramento) e normativa (consentimento).

Sobre as características sociodemográficas e ocupacionais dos servidores, identificou-se que menos tempo de serviço e idade estão associados ao perfil de baixo vínculo, predominantemente descomprometido, enquanto servidores ocupantes de cargo de chefia relacionam-se ao perfil vinculado, predominantemente comprometido. Por fim, acerca do efeito preditivo do consentimento nos perfis de vínculos organizacionais, verificou-se que quanto maior o nível de consentimento, maior o comprometimento com a organização. Este estudo permitiu compreender melhor a forma de vinculação psicológica entre os servidores públicos da RFB e seu órgão, através do delineamento de perfis de vínculos organizacionais.

Na segunda etapa desta dissertação, há um estudo empírico com o intuito de dar continuidade a análise dos vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento dos servidores da RFB a partir de suas características sociodemográficas e ocupacionais, além de avaliar o efeito moderador destas variáveis na relação do entrincheiramento e comprometimento organizacional. O processo de condução deste estudo permitiu identificar a predominância do comprometimento organizacional entre os servidores

participantes da pesquisa. Sobre a relação entre os vínculos organizacionais e as variáveis sociodemográficas e ocupacionais, destacou-se o fato de os servidores técnico administrativos serem menos comprometidos e entrincheirados, porém mais consentidos. Por outro lado, os ocupantes de cargo de chefia se revelaram mais comprometidos e consentidos.

No que se refere aos resultados da análise de moderação das variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre entrincheiramento e comprometimento, observou-se que sexo, cargo, chefia, idade e tempo de serviço moderam a relação entre a dimensão ajustamento à posição social e o comprometimento organizacional. Para a dimensão de arranjos burocráticos impessoais, identificou-se efeito moderador das variáveis sexo, cargo, idade e tempo de serviço. Por fim, a relação entre a dimensão limitação de alternativas e comprometimento apenas sofreu impacto da variável tempo de serviço.

Na terceira e última etapa desta dissertação, foi elaborado um projeto de intervenção organizacional a ser apresentado para a organização estudada. Intitulado Proposta de políticas e práticas de gerenciamento dos vínculos organizacionais na Receita Federal do Brasil, no qual foram descritos os resultados obtidos ao longo da execução das pesquisas que deram origem aos artigos 1 e 2 desta dissertação. Este projeto também contempla uma breve contextualização das práticas de gestão de pessoas já existentes na RFB e as propostas de práticas a serem implementadas visando aprimorar os níveis de vínculos organizacionais dos servidores da RFB.

A presente pesquisa não esgota as possibilidades de investigação sobre os vínculos organizacionais, mas abre espaço para pesquisas futuras avançarem no estudo dos vínculos organizacionais no serviço público. A seguir são apresentadas as contribuições teóricas, as implicações práticas, as limitações e as sugestões de pesquisas futuras.

Como contribuição teórica, esta dissertação amplia a investigação sobre os construtos do entrincheiramento e consentimento organizacional, especialmente no que diz respeito à articulação entre estes vínculos organizacionais e comprometimento organizacional com a caracterização de perfis de vínculos. Ademais, inicia a investigação do papel moderador das variáveis sociodemográficas e ocupacionais na relação entre os vínculos organizacionais. Culminando com avanço nas técnicas metodológicas aplicadas através da análise de perfil latente (artigo 1) e análise de moderação (artigo 2).

A presente dissertação também apresenta implicações práticas, os resultados desta pesquisa contribuem para que os gestores compreendam a forma de vinculação psicológica entre o servidor e a RFB e que possam utilizar estes achados como subsídios para o

planejamento de ações e práticas visando o gerenciamento e desenvolvimento de determinados vínculos na organização. Ainda, esta pesquisa contempla a proposição de políticas e práticas de gestão de pessoas para o gerenciamento dos vínculos organizacionais dos servidores públicos da RFB, constante no projeto de intervenção organizacional apresentado. Dentre as ações propostas, destaca-se o foco na política de reconhecimento e valorização do servidor, nas práticas que aumentam a percepção de suporte organizacional e nas que promovam o senso de pertencimento do servidor pela RFB. Destaca-se também a necessidade de ênfase das ações na categoria dos servidores técnicos administrativos.

Como qualquer pesquisa, a presente dissertação apresenta limitações e se ressalta a que se segue. A investigação não aprofunda a análise da trajetória dos vínculos por tratar-se de um estudo transversal, em que o foco da pesquisa foi um determinado momento (agosto a setembro de 2021). Neste período ainda estava em curso a pandemia da Covid-19 e após o período da coleta dos dados, a organização iniciou um processo de mobilização das categorias, especialmente dos auditores-fiscais, estes fatos provavelmente interferiram nos níveis e na natureza de vinculação do servidor com a organização.

Por fim, os resultados desta pesquisa apresentam oportunidades de futuras investigações, como a análise de perfis de vínculos, utilizando a mesma metodologia apresentada no artigo 1, porém abordando vínculos de diferentes focos, como carreira e chefia. Ainda, pode-se incluir outras variáveis consequentes dos perfis de vínculos, como desempenho organizacional e práticas organizacionais de gestão de pessoas. Dando continuidade à análise de moderação nos estudos sobre os vínculos organizacionais (artigo 2), sugere-se a inclusão de outras variáveis moderadoras, como satisfação no trabalho e percepção de justiça organizacional. Por fim, outros estudos poderiam ampliar o escopo da pesquisa, envolvendo mais de uma organização pública para fins comparativos.

APÊNDICE A – E-mail de divulgação da pesquisa para a coleta de dados

Prezados(as),

Estou realizando uma pesquisa que tem por objetivo analisar os vínculos que os trabalhadores estabelecem com a Receita Federal. Os resultados deste estudo auxiliarão a implementação de projetos e estratégias que visem melhorar a relação do trabalhador com a organização. Nesse intuito, conto com a sua colaboração e convido-o (a) a participar desta pesquisa, respondendo a este questionário, não sendo necessário mais do que 15 minutos do seu tempo.

Trata-se de uma pesquisa do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA, cujos resultados servirão como dados para minha dissertação. A pesquisa está sendo orientada pela professora Diva Ester Okazaki Rowe (divarowe@gmail.com).

Saliento que não é necessário se identificar para responder ao questionário e que as informações dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto. Os dados serão apresentados e analisados de forma agregada e impessoal. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos, podem entrar em contato por meio do seguinte endereço eletrônico: sarabrange@gmail.com

Segue o link para o questionário: [link](#)

Espero contar com seu apoio, desde já agradeço.

Atenciosamente,

Sara Barbosa Rangel

Mestranda em Administração – UFBA

Vínculos organizacionais: um estudo entre servidores da Receita Federal do Brasil

*Obrigatório

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. Convido-o (a) a participar da pesquisa que busca examinar o nível e a natureza dos vínculos organizacionais dos servidores públicos da Receita Federal do Brasil com a organização. Para tanto, solicita-se o preenchimento de um questionário. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão apresentados e analisados de forma agregada e impessoal e armazenados sob inteira responsabilidade da pesquisadora, vinculada à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa. *

Marque todas que se aplicam.

Aceito participar. Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Vínculos do
servidor
com a
organização

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

1. Discordo totalmente
2. Discordo muito
3. Discordo pouco
4. Concordo pouco
5. Concordo muito
6. Concordo totalmente

2. 1. Eu me sinto orgulhoso (a) dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

3. 2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

4. 3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

5. 4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

Vínculos do
servidor
com a
organização

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada ou o quanto ela descreve algo que ocorre com você em seu trabalho atual. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

1. Discordo totalmente
2. Discordo muito
3. Discordo pouco
4. Concordo pouco
5. Concordo muito
6. Concordo totalmente

14. 13. Se o chefe manda, a gente tem que fazer. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

15. 14. Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

16. 15. Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

17. 16. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

18. 17. Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

19. 18. Eu sempre cumpro as ordens nessa organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

20. 19. Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

21. 20. Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

22. 21. Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

Vínculos do servidor com a organização

A seguir, apresentamos várias frases sobre a sua realidade de trabalho. Como você avalia sua relação com a sua organização? Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase, de acordo com a escala a seguir. Quanto mais perto de 1, maior é a sua discordância; quanto mais perto de 6, maior é a sua concordância. Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Por isso, indique ao lado de cada item sua avaliação da ideia apresentada.

1. Discordo totalmente
2. Discordo muito
3. Discordo pouco
4. Concordo pouco
5. Concordo muito
6. Concordo totalmente

23. 22. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

24. 23. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

25. 24. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

26. 25. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

27. 26. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

40. 39. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo totalmente Concordo totalmente

Dados sócio demográficos

Concluindo, gostaríamos de fazer algumas perguntas que permitam melhor caracterizar o grupo de pessoas que contribuíram nesta pesquisa.

41. 40. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

42. 41. Ano de nascimento *

Marcar apenas uma oval.

1946

1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

1961

1962

1963

1964

1965

1966

1967

1968

1969

1970

1971

1972

1973

1974

1975

1976

1977

1978

1070

43. 42. Estado civil *

Marcar apenas uma oval.

- Casado (a) / Em união estável
- Solteiro (a)
- Viúvo (a)
- Divorciado (a)
- Separado (a)

44. 43. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

45. 44. Dependentes *

Marcar apenas uma oval.

- não há
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

46. 45. Filhos *

Marcar apenas uma oval.

- não há
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

47. 46. Tempo de serviço na Receita Federal do Brasil *

Marcar apenas uma oval.

menos de 1 ano

1 ano

2 anos

3 anos

4 anos

5 anos

6 anos

7 anos

8 anos

9 anos

10 anos

11 anos

12 anos

13 anos

14 anos

15 anos

16 anos

17 anos

18 anos

19 anos

20 anos

21 anos

22 anos

23 anos

24 anos

25 anos

26 anos

27 anos

28 anos

29 anos

30 anos

31 anos

32 anos

- 33 anos
- 34 anos
- 35 anos
- 36 anos
- 37 anos
- 38 anos
- 39 anos
- 40 anos
- 41 anos
- 42 anos
- 43 anos
- 44 anos
- 45 anos ou mais

48. 47. Cargo *

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo
- Analista-Tributário
- Auditor-Fiscal
- Estagiário
- Terceirizado
- PSE/Serpro
- Requisitado
- Outro

49. 48. Unidade Administrativa (Região Fiscal) *

Marcar apenas uma oval.

- Unidades Centrais
- SRRF - 1ª Região Fiscal
- SRRF - 2ª Região Fiscal
- SRRF - 3ª Região Fiscal
- SRRF - 4ª Região Fiscal
- SRRF - 5ª Região Fiscal
- SRRF - 6ª Região Fiscal
- SRRF - 7ª Região Fiscal
- SRRF - 8ª Região Fiscal
- SRRF - 9ª Região Fiscal
- SRRF - 10ª Região Fiscal
- DRJs

50. 49. Área de atuação *

Marque todas que se aplicam.

- Arrecadação, cobrança e gestão do crédito tributário
- Atendimento
- Controle aduaneiro
- Fiscalização
- Gestão corporativa

Outro: _____

51. 50. Ocupa cargo de chefia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 - Não
-

APÊNDICE C – Tabelas Estatísticas

Tabela 1. Análise multigrupos para cargo do respondente - Escala de Comprometimento Organizacional.

Modelo	χ^2	gl	$\Delta\chi^2/\Delta gl$	RMSEA	$\Delta RMSEA$	CFI	ΔCFI
Configural	488,378	132	-	0,085	-	0,990	-
Métrico	466,815	145	-1,66	0,074	-0,011	0,992	0,002
Escalar	617,943	248	1,47	0,063	-0,011	0,990	-0,002

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2. Coeficientes de regressão padronizados dos modelos com e sem viés para a idade -Escala de Comprometimento Organizacional.

Itens	Modelo sem viés (efeito indireto)		Modelo com viés (efeito direto e indireto)	
	Compr. Org.	Idade	Compr. Org.	Idade
Item 1	0,819	-	0,819	n. s.
Item 2	0,835	-	0,835	n. s.
Item 3	0,885	-	0,883	-0,095*
Item 4	0,901	-	0,901	-0,040*
Item 5	0,834	-	0,834	n. s.
Item 6	0,782	-	0,782	n. s.
Item 7	0,842	-	0,841	-0,077*
Item 8	0,786	-	0,786	n. s.
Item 9	0,667	-	0,668	n. s.
Item 10	0,665	-	0,665	n. s.
Item 11	0,756	-	0,756	n. s.
Item 12	0,715	-	0,715	-0,064
Var. latente	-	-0,04	-	0,027*

Nota: * $p < 0,05$; Compr. Org. – Comprometimento organizacional; n. s. – não significativo, $p > 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3. Coeficientes de regressão padronizados dos modelos com e sem viés para o tempo deserviço - Escala de Comprometimento Organizacional.

Itens	Modelo sem viés (efeito indireto)		Modelo com viés (efeito direto e indireto)	
	Compr. Org.	Tempo. Serv.	Compr. Org.	Tempo. Serv.
Item 1	0,822	-	0,821	n. s.
Item 2	0,836	-	0,835	n. s.
Item 3	0,884	-	0,884	n. s.
Item 4	0,901	-	0,901	n. s.
Item 5	0,833	-	0,833	n. s.
Item 6	0,782	-	0,781	n. s.
Item 7	0,841	-	0,832	0,056*
Item 8	0,786	-	0,777	0,061*
Item 9	0,669	-	0,669	n. s.

Item 10	0,664	-	0,663	n. s.
Item 11	0,754	-	0,753	n. s.
Item 12	0,714	-	0,713	n. s.
Var. latente		0,179*		0,167*

Nota: * $p < 0,05$; Tempo. Serv. – Tempo de serviço; n. s. – não significativo, $p > 0,05$. Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4. Análise multigrupos para cargo do respondente - Escala de Consentimento Organizacional.

Modelo	χ^2	gl	$\Delta\chi^2/\Delta gl$	RMSEA	$\Delta RMSEA$	CFI	ΔCFI
Configural	158,308	54	-	0,072	-	0,995	-
Métrico	188,719	70	1,90	0,067	-0,005	0,994	-0,001
Escalar	255,209	140	0,95	0,047	-0,02	0,994	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5. Coeficientes de regressão padronizados dos modelos com e sem viés para a idade -Escala de Consentimento Organizacional.

Itens	Modelo sem viés (efeito indireto)		Modelo com viés (efeito direto e indireto)	
	Cosent. Org.	Idade	Cosent. Org.	Idade
Item 1	0,779	-	0,779	n. s.
Item 2	0,800	-	0,802	n. s.
Item 3	0,856	-	0,855	n. s.
Item 4	0,745	-	0,742	n. s.
Item 5	0,644	-	0,642	n. s.
Item 6	0,709	-	0,707	n. s.
Item 7	0,769	-	0,770	n. s.
Item 8	0,732	-	0,733	n. s.
Item 9	0,596	-	0,595	n. s.
Var. latente	-	0,124*	-	0,116*

Nota: * $p < 0,05$; Cosent. Org.. – Consentimento organizacional; n. s. – não significativo, $p > 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 6. Coeficientes de regressão padronizados dos modelos com e sem viés para o tempo deserviço - Escala de Consentimento Organizacional.

Itens	Modelo sem viés (efeito indireto)		Modelo com viés (efeito direto e indireto)	
	Cosent. Org.	Tempo. Serv.	Cosent. Org.	Tempo. Serv.
Item 1	0,779	-	0,779	n. s.
Item 2	0,798	-	0,799	n. s.
Item 3	0,856	-	0,856	n. s.
Item 4	0,746	-	0,747	n. s.
Item 5	0,645	-	0,645	n. s.
Item 6	0,710	-	0,710	n. s.
Item 7	0,769	-	0,768	n. s.

Item 8	0,732	-	0,731	n. s.
Item 9	0,598	-	0,598	n. s.
Var. latente		0,05		0,03

Nota: * $p < 0,05$; Cosent. Org. – Consentimento organizacional; Tempo. Serv. – Tempo deserviço; n. s. – não significativo / $p > 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7. Análise multigrupos para cargo do respondente - Escala de Entrincheiramento Organizacional.

Modelo	χ^2	gl	$\Delta\chi^2/\Delta gl$	RMSEA	$\Delta RMSEA$	CFI	ΔCFI
Configural	966,322	315	-	0,074	-	0,965	-
Métrico	988,490	345	0,74	0,070	-0,004	0,966	0,001
Escalar	1122,834	483	0,97	0,059	-0,011	0,966	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8. Coeficientes de regressão padronizados dos modelos com e sem viés para a idade -Escala de Entrincheiramento Organizacional.

Fator	Itens	Modelo sem viés (efeito indireto)		Modelo com viés (efeito direto e indireto)	
		Var. Latente	Idade	Var. Latente	Idade
APS	Item 1	0,350	-	0,356	n. s.
	Item 5	0,521	-	0,576	-0,120**
	Item 7	0,764	-	0,763	n. s.
	Item 11	0,712	-	0,717	n. s.
	Item 14	0,787	-	0,784	n. s.
	Item 16	0,798	-	0,852	-0,085*
LA	Item 2	0,678	-	0,678	n. s.
	Item 4	0,810	-	0,810	n. s.
	Item 9	0,826	-	0,826	n. s.
	Item 12	0,674	-	0,673	n. s.
	Item 15	0,707	-	0,707	n. s.
	Item 17	0,789	-	0,789	n. s.
APS	-		0,621**	-	0,650**
LA	-		0,592**	-	0,590**

Nota: * $p < 0,05$; Var. Latente – Variável latente formada pelos itens, neste modelo são os fatores da escala; n. s. – não significativo / $p > 0,05$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9. Coeficientes de regressão padronizados dos modelos com e sem viés para o tempo deserviço - Escala de Entrincheiramento Organizacional.

Fator	Itens	Modelo sem viés (efeito indireto)	Modelo com viés (efeito direto e indireto)
-------	-------	-----------------------------------	--

		Var. Latente	Tempo. Serv.	Var. Latente	Tempo. Serv.
APS	Item 1	0,389	-	0,391	n. s.
	Item 5	0,484	-	0,486	n. s.
	Item 7	0,782	-	0,793	-0,069*
	Item 11	0,727	-	0,729	n. s.
	Item 14	0,734	-	0,735	n. s.
	Item 16	0,735	-	0,744	-0,077*
	ABI	Item 3	0,658	-	0,659
Item 6		0,678	-	0,679	n. s.
Item 8		0,754	-	0,760	-0,077*
Item 10		0,593	-	0,597	-0,067*
Item 13		0,505	-	0,506	n. s.
Item 18		0,696	-	0,697	n. s.
LA		Item 2	0,682	-	0,683
	Item 4	0,817	-	0,817	n. s.
	Item 9	0,861	-	0,862	n. s.
	Item 12	0,617	-	0,617	n. s.
	Item 15	0,637	-	0,641	-0,057*
	Item 17	0,699	-	0,700	n. s.
	APS	-	0,164**	-	0,200**
ABI	-	0,091*	-	0,129**	
LA	-	0,109*	-	0,121**	

Nota: * $p < 0,05$; Var. Latente – Variável latente formada pelos itens, neste modelo são os fatores da escala; Tempo. Serv. – Tempo de serviço; n. s. – não significativo / $p > 0,05$.
Fonte: Dados da pesquisa.