

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gean Carlos Tomazzoni

**VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO,
ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO DO
INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO: EXPLORANDO
SEUS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES**

Santa Maria, RS
2017

Gean Carlos Tomazzoni

**VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E
CONSENTIMENTO DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO: EXPLORANDO
SEUS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vânia Medianeira Flores Costa

Santa Maria, RS
2017

Gean Carlos Tomazzoni

**VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E
CONSENTIMENTO DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO: EXPLORANDO
SEUS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

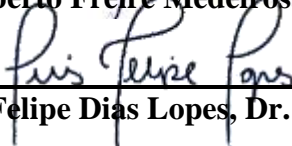
Aprovado em 22 de fevereiro de 2017:



Vânia Medianeira Flores Costa, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr. (UFRN)



Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Tomazzoni, Gean Carlos
Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e
Consentimento do Individuo com a Organização: Explorando
seus Antecedentes e Consequentes / Gean Carlos
Tomazzoni.- 2017.
178 p.; 30 cm

Orientadora: Vânia Medianeira Flores Costa
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Comprometimento Organizacional 2.
Entrincheiramento Organizacional 3. Consentimento
Organizacional 4. Valores Organizacionais 5. Desempenho
no Trabalho I. Costa, Vânia Medianeira Flores II. Título.

Dedico este trabalho a minha namorada Daiane,
com quem aprendi o sincero e verdadeiro
significado de “comprometimento”.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta dissertação, posso afirmar que a realização deste trabalho só foi possível devido a colaboração de várias pessoas e instituições, às quais gostaria de manifestar minha gratidão.

Aos meus pais, Claodino Tomazzoni e Veranice Keller Tomazzoni, agradeço todo amor, carinho e dedicação, por estarem ao meu lado em todos os momentos, me apoiando, incentivando e torcendo pelo meu sucesso e pela certeza de poder contar sempre. Mãe, obrigado pelas preces e orações que guiaram meu caminho. Pai, obrigado pela confiança e por sempre acreditar no meu potencial. Amo vocês!

À minha namorada, Daiane Lanes de Souza, meu agradecimento mais que especial por dividir mais este momento comigo. Agradeço pelas trocas de conhecimentos, pelas correções ortográficas e por ter sido minha leitora de testes. Nas horas difíceis e tristes, foi amiga, companheira, me trouxe conforto e força para seguir em frente. Agradeço o amor sincero e verdadeiro. Te amo minha Vida!

Aos meus irmãos de coração, Dainan Lanes de Souza e Denise Espich, agradeço o apoio ao longo dessa jornada, pela constante força, pela companhia durante todo o processo, por compreenderem minhas angústias e pelo incentivo para seguir em frente. Obrigado pela amizade eterna e por saber que, em qualquer circunstância, estarão sempre ao meu lado. Não poderia de deixar de agradecer os conselhos e os pensamentos positivos passados pelo Dainan, valeu mano, seguimos em “dias de lutas, dias de glória”.

Agradeço imensamente a pessoa que oportunizou esta conquista, sem a qual não seria possível a realização deste trabalho, minha querida mãe de coração e orientadora, Profa. Vânia Medianeira Flores Costa, que me adotou ainda na iniciação científica. Agradeço por todos os ensinamentos e oportunidades que me fizeram crescer pessoalmente e profissionalmente. Obrigado pela amizade, pelas conversas, “puxões de orelha” e por estar sempre presente durante todos estes anos, me incentivando e torcendo pelo meu sucesso. Obrigado pela confiança e pela honra de ser seu eterno aprendiz.

Agradeço a minha fiel guerreira e irmã de coração Rita de Cássia Trindade dos Santos, que me acompanhou durante esta jornada, torcendo e vibrando comigo a cada etapa concluída. Meus sinceros agradecimentos pela amizade, carinho, presença, bem-querer e pelo longo ponto de apoio que representa. Durante esses anos pude contar com a sua dedicação, incentivo,

confiança, o que me permitiu realizar este sonho. Não poderia deixar de lembrar a nossa lendária frase: “O que vamos fazer hoje? O que fizemos todos os dias, tentar dominar o mundo”.

Ao Grupo de Pesquisa TOP – Trabalho, Organizações e Pessoas pela base para o meu desenvolvimento acadêmico, desde minha inserção como bolsista de iniciação científica. Principalmente, àqueles que participaram do grupo no período do meu mestrado: Andressa Schaurich dos Santos, Laércio André Gassen Balsan, Damiana Machado de Almeida, Stefania Tonin, Lucas Almeida dos Santos, Bruna de Vargas Biachim e Talita Gonçalves Posser.

Aos amigos e colegas de mestrado, agradeço a troca de conhecimentos, cooperação, companheirismo e pelos momentos de estudo e descontração. Obrigado pela parceria de vocês!

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria meus sinceros agradecimentos por todos os valiosos ensinamentos e pelo exemplo de profissionalismo e competências acadêmicas. Meu reconhecimento, em especial, para os professores Luis Felipe Dias Lopes, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Gilnei Luiz de Moura, Italo Fernando Minello, Vania de Fátima Barros Estivalet, Marcelo Trevisan, Diego Antonio Bittencourt Marconatto, Marta Olivia Rovedder de Oliveira e Eugênio de Oliveira Simonetto.

Aos professores Carlos Alberto Freire Medeiros, Luis Felipe Dias Lopes e Janice Aparecida Janissek agradeço as contribuições que enriqueceram este trabalho.

À Universidade Federal de Santa Maria pela acolhida nestes seis anos como minha casa acadêmica.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Fundo de Incentivo a Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (FIPE-UFSM) agradeço pelo apoio financeiro.

Guardo, deste período, muitas lembranças e muitas pessoas. Em todos os momentos não me faltaram amigos verdadeiros! Mesmo assim, peço desculpas se por ventura tenha esquecido de citar alguém, não se sintam injustiçados, pois com certeza serão lembrados sempre de uma forma muito especial.

A todos vocês o meu abraço e a minha admiração....

Muito obrigado!

“A imaginação é mais importante que a ciência, porque a ciência é limitada, ao passo que a imaginação abrange o mundo inteiro”.

(Albert Einstein)

RESUMO

VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO: EXPLORANDO SEUS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

AUTOR: Gean Carlos Tomazzoni
ORIENTADORA: Vânia Medianeira Flores Costa

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, como variável antecedente e o desempenho no trabalho, como variável consequente. Para alcançar o objetivo traçado, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória e conclusiva descritiva e explicativa, com o emprego de abordagem de métodos mistos, quantitativos e qualitativos. Assim, a pesquisa foi estruturada em duas fases: fase I – quantitativa e fase II – qualitativa. Na primeira fase, os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário de pesquisa fechado, que integrou questões referentes aos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, valores organizacionais e desempenho no trabalho. Para os dados quantitativos, a análise de dados foi operacionalizada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Na segunda fase, os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores. A análise dos dados qualitativos foi realizada com o emprego da técnica de análise de conteúdo. Os resultados permitiram identificar que sistemas de valores distintos determinam o estabelecimento de cada vínculo organizacional, sendo que um conjunto maior de valores é compreendido pelos gestores como associado ao vínculo de comprometimento. Ao testar as influências entre os construtos, verificou-se que as dimensões preocupação com a coletividade, autonomia, domínio e bem-estar são valores organizacionais com poder para explicar, em partes, o vínculo de comprometimento. Ainda, observou-se que o bem-estar é um preditor do vínculo de entrincheiramento e a realização e o domínio do consentimento. Sobre os consequentes, verificou-se que o comprometimento e consentimento conseguiram explicar o desempenho do indivíduo no trabalho, sendo que o entrincheiramento não apresentou relação de influência significativa com este construto. A realização das entrevistas permitiu apontar que o desempenho do indivíduo comprometido se distingue consideravelmente do tipo de desempenho desencadeado por trabalhadores entrincheirados ou consentidos. Observou-se que o conceito do que é um “bom trabalhador” assemelha-se com características que explicam a noção do vínculo de comprometimento. As denominações atribuídas pelos gestores para cada vínculo, revelam um sentido ativo para as características de estar comprometido, um sentido pejorativo para estar entrincheirado e um sentido passivo para estar consentido. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o progresso do delineamento teórico e conceitual dos diferentes vínculos desenvolvidos pelo trabalhador com a sua organização.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Entrincheiramento Organizacional. Consentimento Organizacional. Valores Organizacionais. Desempenho no Trabalho.

ABSTRACT

LINKAGES OF COMMITMENT, ENTRENCHMENT AND CONSENT OF INDIVIDUAL WITH THE ORGANIZATION: EXPLORING HIS ANTECEDENT AND CONSEQUENTIAL

AUTHOR: Gean Carlos Tomazzoni
ADVISOR: Vânia Medianeria Flores Costa

This paper aims to develop a model that analyzes the influences of organizational values on organizational commitment, entrenchment and consent, as antecedent variable, and work performance, as a consequent variable. In order to reach the goal outlined, a research of an exploratory and conclusive descriptive and explanatory nature was carried out, using a mixed, quantitative and qualitative approach. Thus, the research was structured and two phases: phase I - quantitative and phase II - qualitative. In the first phase, the data were collected from the application of a closed questionnaire, which integrated questions related to commitment, entrenchment and consent, organizational values and work performance. For the quantitative data, the data analysis was performed using the structural equation modeling technique. In the second phase, the data were collected through semi-structured interviews with the managers. The analysis of the qualitative data was carried out using the technique of content analysis. The results allowed to identify which systems of different values determine the establishment of each organizational ties, and a larger set of values is understood by the managers as associated to the commitment ties. When testing the influences between the constructs, it was verified that the dimensions concern with the collectivity, autonomy, dominance and well-being are organizational values with power to explain, in parts, the tie of commitment. Yet, it has been observed that well-being is a predictor of the tie of entrenchment and the realization and mastery of consent. On the consequent, it was verified that the commitment and consent were able to explain the performance of the individual in the work, being the entrenchment did not present significant relation of influence with this construct. The interviews allowed to indicate that the performance of the compromised individual is considerably different from the type of performance triggered by entrenched or consenting workers. It was observed that the concept of what is a "good worker" resembles characteristics that explain the notion of the tie of commitment. The denominations assigned by managers for each ties reveal an active sense for the characteristics of being compromised, a pejorative sense for being entrenched, and a passive sense for consent. It is hoped that the results of this study contribute to the progress of the theoretical and conceptual design of the different ties developed by the worker with his organization.

Keywords: Organizational Commitment. Organizational Entrenchment. Organizational Consent. Organizational Values. Work Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hipóteses da pesquisa	22
Figura 2 – Modelo dos vínculos	29
Figura 3 – Antecedentes e consequentes dos vínculos do indivíduo com a organização.....	30
Figura 4 – Modelo tridimensional do comprometimento organizacional	32
Figura 5 – Modelo de entrincheiramento na organização	37
Figura 6 – Construção do conceito de consentimento organizacional	40
Figura 7 – Fatores do inventário de perfis de valores organizacionais	44
Figura 8 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores	46
Figura 9 – Delineamento da pesquisa.....	54
Figura 10 – Desenho geral da pesquisa	55
Figura 11 – Estrutura do questionário de pesquisa.....	63
Figura 12 – Bloco 1 do roteiro de entrevista	64
Figura 13 – Bloco 2 do roteiro de entrevista	65
Figura 14 – Fichas de características dos vínculos.....	66
Figura 15 – Bloco 3 do roteiro de entrevista	67
Figura 16 – Categorias de análise.....	70
Figura 17 – Percentual de indivíduos por nível de comprometimento.....	95
Figura 18 – Percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento e suas dimensões	98
Figura 19 – Percentual de indivíduos por nível de consentimento.....	102
Figura 20 – Percentual de indivíduos por nível de valores organizacionais	105
Figura 21 – Percentual de indivíduos por nível de desempenho no trabalho	111
Figura 22 – Modelo testado	117
Figura 23 – Modelo estrutural	122
Figura 24 – Conceito de um “bom trabalhador”	129
Figura 25 – Características de vínculos que representam um “bom trabalhador”.....	133
Figura 26 – Denominações dos vínculos organizacionais na ótica dos gestores.....	135
Figura 27 – Associações entre os valores organizacionais e os vínculos organizacionais.....	140
Figura 28 – Associações entre os vínculos organizacionais e o desempenho no trabalho.....	142
Figura 29 – Confrontação dos resultados da fase I e II	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores	43
Quadro 2 – Correspondência entre os valores individuais e organizacionais	45
Quadro 3 – Escala de comprometimento organizacional	57
Quadro 4 – Escala de entrincheiramento organizacional	58
Quadro 5 – Escala de consentimento organizacional	59
Quadro 6 – Escala de valores organizacionais	60
Quadro 7 – Escala de desempenho no trabalho	62
Quadro 8 – Procedimentos de análise de dados de acordo com os objetivos específicos	71
Quadro 9 – Avaliação das hipóteses da pesquisa	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade média da amostra de pesquisa.....	73
Tabela 2 – Perfil pessoal e ocupacional da amostra	74
Tabela 3 – Validades convergentes e confiabilidade do modelo original	76
Tabela 4 – Validade discriminante do modelo original.....	78
Tabela 5 – Validades convergentes e confiabilidade do modelo ajustado	80
Tabela 6 – Validade discriminante do modelo ajustado.....	81
Tabela 7 – Carga fatorial da escala do comprometimento organizacional.....	82
Tabela 8 – Carga fatorial da escala do comprometimento organizacional.....	83
Tabela 9 – Carga fatorial da escala do consentimento organizacional.....	85
Tabela 10 – Carga fatorial da escala de valores organizacionais	86
Tabela 11 – Carga fatorial da escala de desempenho no trabalho.....	92
Tabela 12 – Resumo dos ajustes do modelo de mensuração.....	94
Tabela 13 – Níveis de comprometimento organizacional	96
Tabela 14 – Níveis de entrincheiramento organizacional	99
Tabela 15 – Níveis de consentimento organizacional	103
Tabela 16 – Níveis de valores organizacionais	106
Tabela 17 – Níveis de desempenho no trabalho	112
Tabela 18 – Matriz de correlação entre os construtos	114
Tabela 19 – Avaliação da multicolinearidade	118
Tabela 20 – Coeficientes de determinação	118
Tabela 21 – Teste t de Student.....	119
Tabela 22 – Indicadores Q^2 e f^2 de qualidade do ajuste do modelo	120
Tabela 23 – Caracterização dos sujeitos pesquisados	128
Tabela 24 – Avaliação da equipe de trabalho pelo gestor	138

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	166
Apêndice B – Termo de confidencialidade.....	169
Apêndice C – Questionário de pesquisa.....	170
Apêndice D – Roteiro de entrevista.....	176

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 OBJETIVOS	20
1.1.1 Objetivo geral	20
1.1.2 Objetivos específicos	21
1.2 HIPÓTESES	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	27
2.1 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO	27
2.1.1 Comprometimento Organizacional	31
2.1.2 Entrincheiramento Organizacional	34
2.1.3 Consentimento Organizacional	38
2.2 VALORES ORGANIZACIONAIS	41
2.3 DESEMPENHO NO TRABALHO	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.2 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	56
3.3 COLETA DE DADOS	56
3.3.1 Fase I – Questionário de Pesquisa	57
3.3.2 Fase II – Roteiro de Entrevista	63
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	68
3.4.1 Fase I – Pesquisa Quantitativa	68
3.4.2 Fase II – Pesquisa Qualitativa	69
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	71
4 RESULTADOS	73
4.1 FASE I – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
4.1.1 Perfil da Amostra	73
4.1.2 Validade das Medidas dos Construtos	75
4.1.3 Níveis de Vínculos Organizacionais, Valores Organizacionais e Desempenho no Trabalho	95
<i>4.1.3.1 Comprometimento Organizacional</i>	95
<i>4.1.3.2 Entrincheiramento Organizacional</i>	98
<i>4.1.3.3 Consentimento Organizacional</i>	102
<i>4.1.3.4 Valores Organizacionais</i>	104
<i>4.1.3.5 Desempenho no Trabalho</i>	110
4.1.4 Relação entre Vínculos Organizacionais, Valores Organizacionais e Desempenho no Trabalho	113
4.1.5 Valores Organizacionais como Antecedentes dos Vínculos Organizacionais e Desempenho no Trabalho como Consequente	116

4.2 FASE II – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	127
4.2.1 Sujeitos Pesquisados	127
4.2.2 Explorando as Características de um “Bom Trabalhador”	128
4.2.3 Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: Como Gestores definem tais Vínculos?	135
4.2.4 Valores Organizacionais como Antecedentes dos Vínculos Organizacionais	139
4.2.5 Desempenho no Trabalho como Consequente dos Vínculos Organizacionais	142
4.3 ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DA FASE I E FASE II.....	145
5 CONCLUSÕES	150
REFERÊNCIAS	155
APÊNDICES	165

1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca dos vínculos do indivíduo com a organização não são um assunto recente na área do comportamento organizacional, embora o crescimento de pesquisas que tentam compreender os vínculos do trabalhador, a alta dinamicidade e competitividade exigem colaboradores cada vez mais produtivos e envolvidos com suas atividades. Dessa forma, a partir do início do século XXI, percebe-se o crescimento do interesse por abordagens teóricas e empíricas que buscam explicar o estabelecimento de vínculos do trabalhador com a organização, direcionadas em investigar a sua natureza, seus fatores desencadeadores e suas consequências para a organização e para os trabalhadores (MOSCON, 2013).

Diversos estudos foram realizados visando aprofundar a compreensão sobre os vínculos que os indivíduos desenvolvem com o mundo do trabalho, no qual destaca-se o comprometimento organizacional em função do número de pesquisas envolvendo o tema e pelas inúmeras perspectivas de análise (BASTOS et al., 2008a). Essa pluralidade de estudos abrange aspectos conceituais e de mensuração que, apesar da longa trajetória de pesquisas, ainda representam desafios para pesquisadores, tanto no contexto nacional como internacional, revelando uma agenda de pesquisa que se encontra distante de ser esgotada.

A imprecisão que envolve o comprometimento organizacional está relacionada, principalmente, pela ampliação excessiva do seu alcance conceitual e dimensional. Os diferentes conceitos que definem o comprometimento têm, como ponto em comum, tratar-se de um estado psicológico, que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Porém, essa definição traz consigo uma característica dominante de problemas conceituais e limites pouco claros entre as diferentes bases (PINHO et al., 2011).

Contudo, o avanço das lentes teóricas sobre as relações estabelecidas entre o indivíduo e organização, intensificadas pelo debate sobre a natureza uni ou multidimensional do comprometimento, possibilitaram a descoberta de outros tipos de vínculos de natureza distinta a do comprometimento, como os construtos do entrincheiramento e consentimento organizacionais, introduzidos recentemente na literatura pelos estudos realizados por Bastos et al. (2008b), Bastos et al. (2008c), Rodrigues (2009) e Silva (2009), delimitando o comprometimento a sua principal vertente, de natureza afetiva.

Conforme explica Moscon (2013), as tentativas de compreender com maior profundidade os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento estabelecidos pelo indivíduo com a sua organização, têm como objetivo propiciar uma aplicação prática dos conhecimentos produzidos pelas pesquisas sobre estes construtos. Assim,

para Bastos et al. (2013), os estudos da última década têm procurado analisar esses vínculos a partir do impacto de variáveis antecedentes e consequentes.

Não obstante a atenção com o estabelecimento dos vínculos do trabalhador com a organização, Scheible e Bastos (2013) explicam que é preciso também atentar-se a natureza e influência destes laços nos resultados organizacionais. Dentro dessa perspectiva, trabalhos de Tamayo (2005), Medeiros e Albuquerque (2005) e Pinho, Bastos e Rowe (2015a) apontam os valores organizacionais como elementos influenciadores do estabelecimento destes vínculos.

Apesar do quantitativo de pesquisas que buscam explicar os fatores desencadeadores dos vínculos do indivíduo com a organização, Tamayo (2005) ressalta que pouca importância tem sido dada à cultura da organização e aos seus valores como antecedentes do comprometimento. Além disso, esse autor explica que é coerente supor que os princípios e metas priorizados pela organização exerçam influência sobre o comportamento das pessoas e que sejam determinantes significativos da sua identificação e ligação com a organização.

Para Siqueira e Gomide-Jr. (2004) o trabalhador que internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, envolve-se com os papéis de trabalho e deseja permanecer trabalhando para ela, características de que foi desenvolvida uma ligação psicológica com a organização, ou seja, estabeleceu-se um vínculo de natureza afetiva. Também Pinho, Bastos e Rowe (2015b) defendem que um trabalhador comprometido pode ser caracterizado como alguém que sente prazer em trabalhar na organização e acredita nos objetivos e valores organizacionais.

Diante do exposto, parece ser evidente a relação de influência existente entre os valores organizacionais e os vínculos estabelecidos pelo indivíduo com a sua organização. Apesar desses apontamentos empíricos e teóricos, ainda são poucos os estudos que apresentam uma extensiva exploração dos fatores desencadeadores e consequentes dos vínculos de entrenchamento e consentimento, recentemente introduzidos na literatura.

Acerca dos consequentes dos vínculos do indivíduo com a organização, Medeiros e Albuquerque (2005, p. 27) esclarecem que os estudos do comprometimento organizacional se baseiam em uma premissa básica comum que norteia as pesquisas: “um elevado nível de comprometimento contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e consequentemente melhor desempenho”. Scheible e Bastos (2013) complementam que apesar dos estudos que evidenciam a importância do comprometimento nos resultados organizacionais, muitas questões ainda representam desafios para pesquisadores e gestores.

Assim, as organizações adotam diferentes práticas e políticas visando desenvolver níveis mais elevados de comprometimento em seus colaboradores, mas, apesar de todos os

esforços, nem sempre as empresas estão satisfeitas com suas equipes de trabalho. No contexto brasileiro, diversos estudos buscaram explicar a relação do comprometimento dos colaboradores com o desempenho da organização. Desse modo, existem evidências empíricas de que o comprometimento de continuação e normativo apresentam relações com o desempenho, diferentes às encontradas para a base afetiva (PINHO et al., 2011).

McGregor (1992) questiona os motivos pelos quais as pessoas não são produtivas, dado que cada vez mais as organizações buscam desenvolver boas condições de trabalho e pagar bons salários. Para o autor, a razão está em proporcionar meios para que os colaboradores satisfaçam suas necessidades. Medeiros (2003) traduz os questionamentos de McGregor na busca em compreender o porquê das pessoas não serem comprometidas e quais são os fatores que faltam nas organizações para que elas sejam comprometidas.

Segundo Pinho et al. (2011), os fatores pessoais e organizacionais que influenciam no desenvolvimento dos vínculos de entrincheiramento e consentimento podem ser explicados por fatores comuns, semelhantes entre si, mas que se diferenciam do comprometimento. Essas diferenças reforçam a compreensão sobre o desenvolvimento dos construtos do entrincheiramento e consentimento, ainda alinham evidências de que se trata de vínculos distintos do trabalhador com a organização, com variáveis antecedentes e consequentes também distintas.

Medeiros (2003) explica que o estudo dos efeitos do comprometimento foi um pouco negligenciado no contexto brasileiro. Por outro lado, no entendimento de Pinho et al. (2011), as consequências advindas do comprometimento têm reforçado a importância desse vínculo tanto para o indivíduo, que vivencia o bem-estar no trabalho, como para a organização, por estimular a diversidade e frequência de comportamentos produtivos e desejáveis.

As pesquisas sobre as relações das variáveis antecedentes e consequentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais se justificam pela importância do progresso no delineamento teórico e conceitual desses vínculos, principalmente do entrincheiramento e consentimento, propostos recentemente a partir dos estudos de Bastos et al. (2008b), Bastos et al. (2008c) Rodrigues (2009), Silva (2009). Ao buscar distinguir os vínculos, Pinho et al. (2011) ressalta a necessidade de ampliação dos conhecimentos sobre os desencadeadores e as consequências dos vínculos de consentimento e entrincheiramento. Parte-se, portanto, da importância de se compreender como esses vínculos distintos se diferenciam entre si e desenvolvem diferentes resultados para a organização.

Nessa perspectiva, Rodrigues (2009), ao propor a escala do entrincheiramento, destaca que para o progresso dos estudos sobre vínculos, é relevante investigar as relações das variáveis

anteriores e consequentes do comprometimento e entrenchamento organizacional. Da mesma forma, Silva (2009), ao desenvolver a escala do consentimento, também manifesta a importância de investigar as possíveis diferenças entre anteriores e consequentes do comprometimento e do consentimento organizacional.

O desenvolvimento deste estudo se justifica, também, pela importância da mensuração de resultados da área de gestão estratégica de pessoas, tema ainda carente de investigações. Na compreensão de Lacombe e Albuquerque (2008), a relevância da avaliação de resultados de gestão de pessoas é justificada principalmente pelo delineamento estratégico da área, que passou a demandar um maior volume de investimento em pessoas, o qual precisa ser justificado através do retorno à organização. Oliveira e Oliveira (2011) explicam que ainda existem muitas controvérsias na literatura acerca das relações entre as práticas de gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional que precisam ser resolvidas.

O interesse em estudar as relações entre as características organizacionais, os vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais e o consequente desempenho no trabalho, deve-se a tendência em pesquisar fatores macro-organizacionais, como anteriores e consequentes dos vínculos do indivíduo com a organização, que consigam explicar os comportamentos produtivos e desejáveis dos colaboradores. Diante disso, o desenvolvimento deste estudo se justifica pela busca de uma contribuição teórica e também prática, a partir da construção de um modelo que consiga explicar as relações de causa e efeito, sendo o vínculo do indivíduo com a organização a variável central para os melhores resultados.

Nesse contexto, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como os valores organizacionais influenciam os vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização e, consequentemente, seu desempenho no trabalho?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais como variável anterior e o desempenho no trabalho como variável consequente.

1.1.2 Objetivos específicos

I – Identificar a influência dos valores organizacionais no estabelecimento dos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização.

II – Identificar a influência dos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização no desempenho no trabalho.

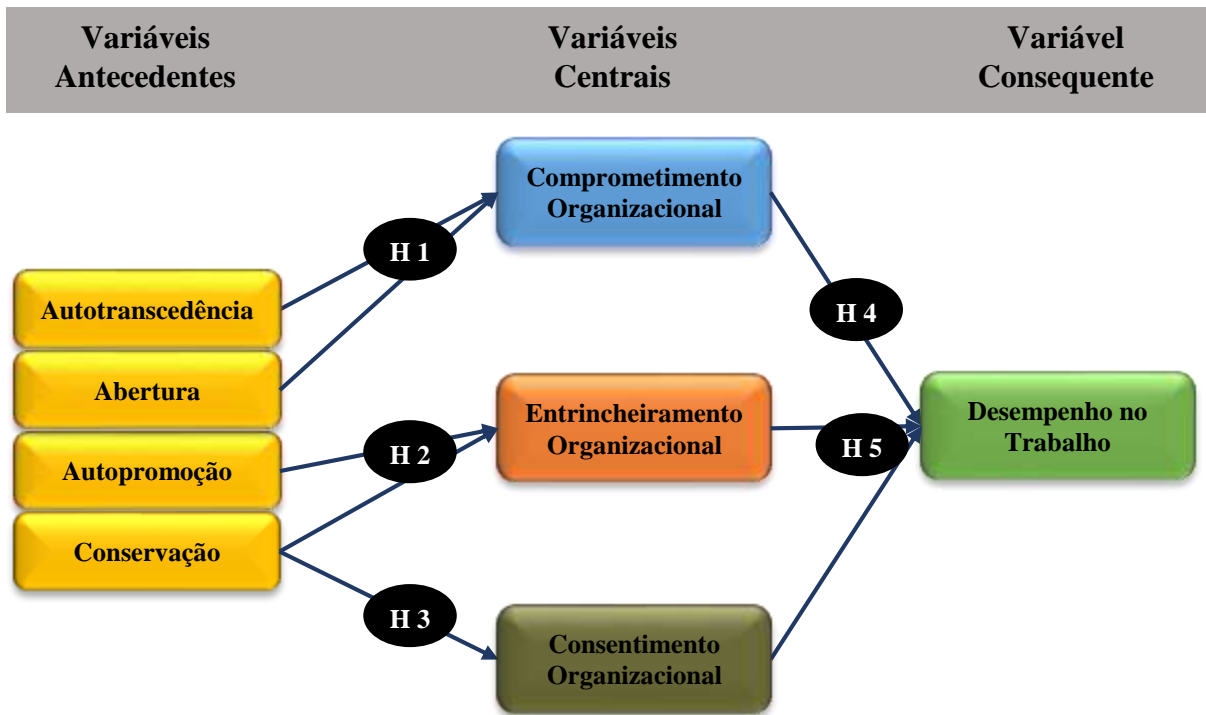
III – Testar as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais como variável antecedente e o desempenho no trabalho como variável consequente.

IV – Analisar os vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização, explorando seus fatores distintivos, suas concepções e significados para os gestores e suas associações com os valores organizacionais e o desempenho no trabalho.

1.2 HIPÓTESES

Alinhado com os objetivos do estudo, busca-se sistematizar o escopo geral da pesquisa, apresentado as hipóteses centrais que norteiam a realização desta investigação. Na Figura 1, ilustra-se as relações de causa e efeito entre as variáveis centrais, antecedentes e consequentes, que alicerçaram a construção das hipóteses de pesquisa.

Figura 1 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: Autor.

A primeira hipótese se relaciona à influência dos valores organizacionais no estabelecimento do vínculo de comprometimento. Com base em Pinho (2009), o comprometimento está representado no indivíduo que sente prazer pelo trabalho e acredita nos objetivos e valores organizacionais, sendo alicerçado em uma boa estrutura que dá oportunidades e estimula a participação dos seus colaboradores.

Associando aos fundamentos teóricos acerca dos valores organizacionais, o desenvolvimento do vínculo de comprometimento pressupõe a existência de uma estrutura que compartilhe valores pertencentes aos polos motivacionais, autotranscedência e abertura, que enfatizam pensamentos e ações independentes que favorecem o processo de mudança, desafios e variedade no trabalho, criatividade, inovação e o trabalho de maneira colaborativa, a partir da preocupação para com a coletividade. Assim, sugere-se que o compartilhamento de tais valores pelos colaboradores, influencie o estabelecimento do vínculo de comprometimento do indivíduo com a organização.

Com base nos referências teóricos sobre os construtos comprometimento e valores organizacionais, propõem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1 – Trabalhadores que compartilham valores, onde os tipos motivacionais dos polos autotranscedência (preocupação com a coletividade) e abertura (autonomia e bem-estar) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de comprometimento organizacional.

A segunda hipótese deste estudo busca testar a influência dos valores organizacionais no estabelecimento do vínculo de entrincheiramento. O trabalhador entrincheirado apresenta características que se distanciam das do comprometimento. Estudo de Pinho (2009) concluiu que a formação da “trincheira”, que aprisiona o trabalhador, é estimulada por estruturas organizacionais inflexíveis, onde as atividades são exercidas durante muito tempo pelo mesmo indivíduo. Rodrigues e Bastos (2012) reforçam que o trabalhador entrincheirado opta por continuar na mesma organização pela sensação de perda dos investimentos realizados, ou pela percepção de um preço emocional muito alto a pagar, para mudar.

Em uma perspectiva associativa com os valores organizacionais, o desenvolvimento do vínculo de entrincheiramento pode ser estimulado por ambientes em que são compartilhados valores dos polos motivacionais conservação e autopromoção. O polo conservação engloba valores relativos a autorrestrrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade, enquanto a autopromoção apresenta valores que privilegiam os interesses do indivíduo, mesmo às custas dos outros (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Assim, sugere-se que tais valores influenciam o estabelecimento do vínculo de entrincheiramento do indivíduo com a organização.

Com base nos pressupostos teóricos acerca do entrincheiramento e valores organizacionais, propõem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2 – Trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais dos polos autopromoção (bem-estar, realização e domínio) e conservação (tradição e conformidade) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de entrincheiramento organizacional.

Na mesma perspectiva, a terceira hipótese visa identificar a influência dos valores organizacionais no estabelecimento do vínculo de consentimento. Para Silva (2009), consentir pressupõe o cumprimento das ordens orientadas pela percepção de que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado. Assim, Pinho (2009) explica que o consentimento

organizacional é influenciado por estruturas organizacionais autocráticas, rígidas e inflexíveis, onde prevalecem atitudes de cumprimento de ordens e normas, sem abertura para a inovação e autonomia do colaborador.

Ainda, Pinho (2009) complementa que o entrenchamento e o consentimento remetem a fatores explicativos semelhantes entre si, mas que se distanciam do comprometimento. Sendo o consentimento desenvolvido em organizações com estruturas dogmáticas, sugere-se que esse vínculo seja influenciado por valores relativos ao polo motivacional conservação, que pressupõe a preservação do “status quo” das políticas e práticas organizacionais.

Diante do exposto, com fundamentação na revisão teórica sobre consentimento e valores organizacionais, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3 – Trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais do polo conservação (tradição e conformidade) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de consentimento organizacional.

A quarta hipótese objetiva testar a influência do comprometimento no desempenho no trabalho. Pinho (2009), ao explorar os consequentes do comprometimento, identificou que os resultados desse vínculo são positivos, tanto para a organização como para o indivíduo, presumindo um crescimento e produtividade para ambas as partes. De acordo com Pinho e Bastos (2014), para o contexto gerencial, as investigações relacionadas a este vínculo têm indicado a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, resultados que contribuem para a eficácia da organização.

Para Balsan et al. (2015) já as primeiras pesquisas sobre o tema vêm acumulando evidências de que o comprometimento está relacionado aos níveis de desempenho no trabalho, absentismo e rotatividade dos empregados. Tais evidências vêm sendo acumuladas pela literatura deste o clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). Assim, sugere-se que a prevalência do vínculo de comprometimento influencia, de forma positiva, o desempenho no trabalho.

Partindo das lentes teóricas do comprometimento e do desempenho no trabalho, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4 – Trabalhadores que estabelecem padrões de vínculos onde o comprometimento organizacional é mais forte, apresentam melhor desempenho no trabalho.

Por fim, a quinta hipótese se refere à influência do entrincheiramento e consentimento no desempenho no trabalho. Pinho (2009) explica que esses dois vínculos apresentam consequências semelhantes, que denotam comportamentos de pouco envolvimento do trabalhador, acomodação, desmotivação, insatisfação e baixa produtividade do indivíduo. Para Rego e Souto (2004), os sentimentos de obrigação e necessidade não demonstram o mesmo entusiasmo e envolvimento que o apresentado por um indivíduo com laço afetivo. Assim, sugere-se que a prevalência destes vínculos, influencia, de forma negativa, o desempenho no trabalho.

Apoiado na literatura acerca do entrincheiramento, consentimento e desempenho no trabalho, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H5 – Trabalhadores que estabelecem padrões de vínculos onde o entrincheiramento e consentimento organizacionais são mais fortes apresentam menor desempenho no trabalho.

Esta dissertação está estruturada em 5 partes. A parte introdutória contemplou a abordagem inicial sobre os vínculos do indivíduo com a organização, os valores organizacionais e o desempenho no trabalho, a problematização da pesquisa, a definição dos objetivos e, por fim, as relações de causa e efeito entre as variáveis centrais, antecedentes e consequentes, que alicerçaram a construção das hipóteses de pesquisa.

No capítulo 2, trabalha-se a fundamentação teórica, dividida em três sessões. Na primeira sessão, aborda-se as principais concepções teóricas dos vínculos organizacionais, seus antecedentes e consequentes. Na segunda sessão, explora-se as vertentes conceituais dos valores organizacionais e suas relações com os vínculos organizacionais. Na terceira sessão, apresenta-se as bases teóricas acerca do conceito e construto do desempenho no trabalho.

No capítulo 3, descreve-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, dividido em 5 seções, onde se apresenta o delineamento da pesquisa, a população e amostra do estudo, os procedimentos realizados na coleta, tratamento e análise dos dados e as considerações éticas.

No capítulo 4, apresenta-se e discute-se os resultados da pesquisa, com base na teoria que sustenta este trabalho e nas evidências encontradas, dividido em três seções. Na primeira, contempla-se os resultados da fase I, referente a pesquisa quantitativa, na qual os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário de pesquisa. Na segunda seção, explora-se os achados da fase II, pesquisa qualitativa, na qual os dados foram coletados a partir da

realização de entrevistas. E, por fim, confronta-se a fase I e II do estudo, articulando seus principais resultados e achados.

No capítulo 5, sintetiza-se as principais contribuições do estudo, seus limites e implicações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Este capítulo se inicia com a análise do contexto da relação do indivíduo com a organização, introduzindo o marco teórico de pesquisas dos vínculos do trabalhador com a organização. Para tanto, na sequência, aborda-se separadamente cada um dos construtos – comprometimento, entrenchamento e consentimento - apresentando as principais vertentes conceituais, modelos e teorias. Na segunda seção, explora-se a temática dos valores organizacionais, apresentado as principais bases teóricas e modelos, com destaque para a relação com os vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento. Por fim, na terceira e última seção, apresenta-se a fundamentação teórica do desempenho no trabalho, discorrendo sobre as teorias basilares, modelos e formas de mensuração deste construto.

2.1 VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO

No campo de estudo do comportamento organizacional, a busca pela compreensão das relações estabelecidas entre o indivíduo e a organização não é uma temática recente de pesquisa. Ainda assim, a complexidade dos fenômenos do contexto das organizações contemporâneas e a pluralidade de perspectivas teóricas evidenciam a necessidade do aprimoramento das práticas de gestão, propendendo à implementação de estratégias administrativas baseadas na valorização do capital humano como fator propulsor do crescimento empresarial.

Para Pinho, Bastos e Rowe (2015b), a gestão de pessoas recebe inúmeras demandas e incentivos para lidar com a realidade desafiadora do mundo do trabalho atual, que, de um lado, sofre os efeitos da globalização e da crise financeira e, de outro, precisa integrar novas configurações e arquiteturas, assim como a adesão a novas práticas gerenciais. Ainda para esses autores, diante desse cenário está o trabalhador, que exerce um caráter protagonista, conduzido a um perfil multi-qualificado e que assume riscos em prol da sua própria sobrevivência. Meyer (2009) explica que a busca incessante pelas mudanças organizacionais, processos de inovação e o engajamento do indivíduo com o trabalho desestabilizam a relação do trabalhador com a organização, afetando o contrato psicológico, motivação e o desenvolvimento de vínculos com a organização.

Nesta relação – indivíduo/organização – a predominância de padrões de vínculos de comprometimento gera comportamentos desejáveis e positivos do trabalhador, como produtividade e crescimento (PINHO et al., 2011), resultados esses, fundamentais diante do cenário atual.

As mudanças no contexto social e o desenvolvimento tecnológico exigiram do trabalhador a reestruturação das suas relações com as organizações, transformando, assim, a compreensão acerca dos vínculos estabelecidos pelo indivíduo com o seu trabalho. Na década de 50, o bom trabalhador era caracterizado como o indivíduo que contribuísse para a manutenção da estrutura organizacional vigente e exaltasse a disciplina e a autoridade (RODRIGUES, BASTOS e GONDIM, 2013).

O comprometimento tem sido explorado, considerando-se diferentes focos e bases ou abordagens teóricas, na tentativa de melhor explicar o seu desenvolvimento, seus antecedentes e consequentes, sendo um dos temas mais explorados pela literatura da área do comportamento organizacional. A partir dos anos 90, o comprometimento passou a ser entendido como um fenômeno multidimensional, que pode ter diferentes processos geradores, que conduzem a diferentes formas de se comprometer com o trabalho. Nesse marco teórico, destacam-se os estudos de Meyer e Allen (1991), que propuseram o modelo tridimensional de análise do comprometimento organizacional, fundamentado nos clássicos Becker (1960), Mowday, Porter e Steers (1982) e Wiener (1982), que dividem o comprometimento em três bases: afetiva, instrumental e normativa.

Embora a predominância desse modelo nas pesquisas nacionais e internacionais, como bem explica Santos (2015), a estrutura tridimensional está longe de representar um consenso entre pesquisadores, principalmente no que se refere à mensuração das bases instrumental e normativa. Diante da inconsciência da estrutura tridimensional e da ampliação teórica sobre o tema, surge a sustentação de que o vínculo de natureza afetiva se diferencia fortemente do vínculo instrumental e normativo. Nessa linha de raciocínio, os estudos de Bastos et al. (2008b) e Bastos et al. (2008c) questionam se a noção de comprometimento integra à permanência do indivíduo por necessidade, por obrigação, ou devido à perda de investimentos ou custos pessoais, em caso de saída, e limitação de opções de trabalho. Emerge, assim, a necessidade de tratá-los como fenômenos que não podem ser denominados de comprometimento, dando a origem a dois novos construtos o entrincheiramento e o consentimento.

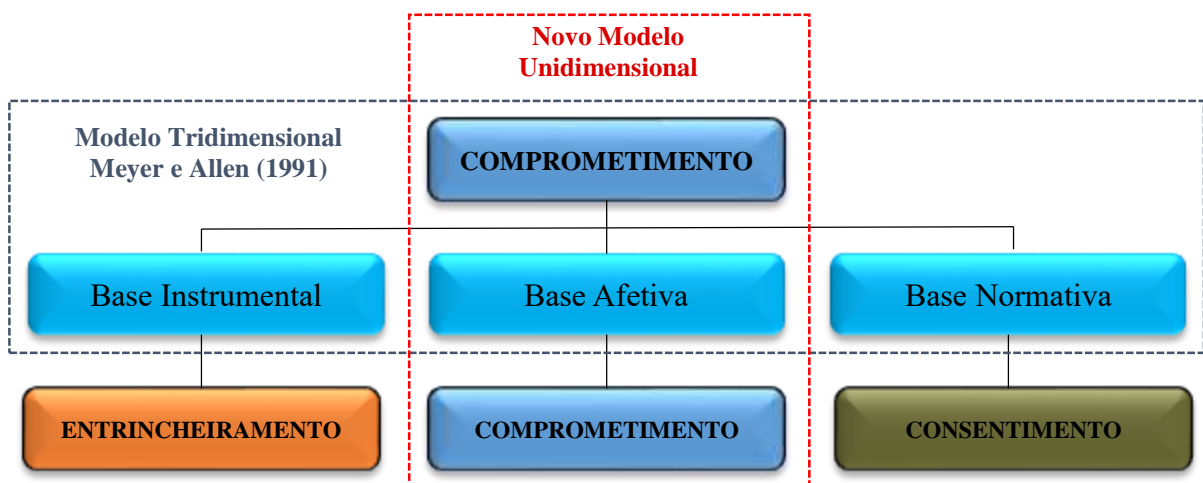
O conceito de entrincheiramento é tratado inicialmente no campo de estudos das carreiras por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995) e foi introduzido pelos autores para diferenciar o comprometimento da tendência do indivíduo em continuar numa mesma ocupação, devido aos investimentos realizados na carreira, custos emocionais a serem perdidos, de uma mudança de ocupação e percepção limitada de caminhos alternativos, fora do campo de atuação profissional. Partindo das pesquisas sobre entrincheiramento na carreira, Bastos et al. (2008b) e Rodrigues (2009) propõem a adaptação do conceito de

entrenchamento para o contexto das organizações, fundamentado nas pesquisas do comprometimento instrumental e na teoria de *side bets* de Becker (1960).

Já o consentimento, é introduzido na literatura por Bastos et al. (2008c) e Silva (2009), a partir das discussões das inconsistências da base normativa do modelo tridimensional, apoiado nas reflexões teóricas do campo da psicologia social e da sociologia. Para Silva e Bastos (2010), o vínculo de consentimento organizacional pressupõe que o trabalhador consente com as demandas organizacionais, motivado por uma obediência ao superior, seja por uma resposta automática ou em decorrência de aceitação íntima, baseada na sua identificação com os valores e objetivos organizacionais.

Na Figura 2, apresenta-se as bases teóricas que embasaram o surgimento dos conceitos do entrenchamento e consentimento organizacionais.

Figura 2 – Modelo dos vínculos



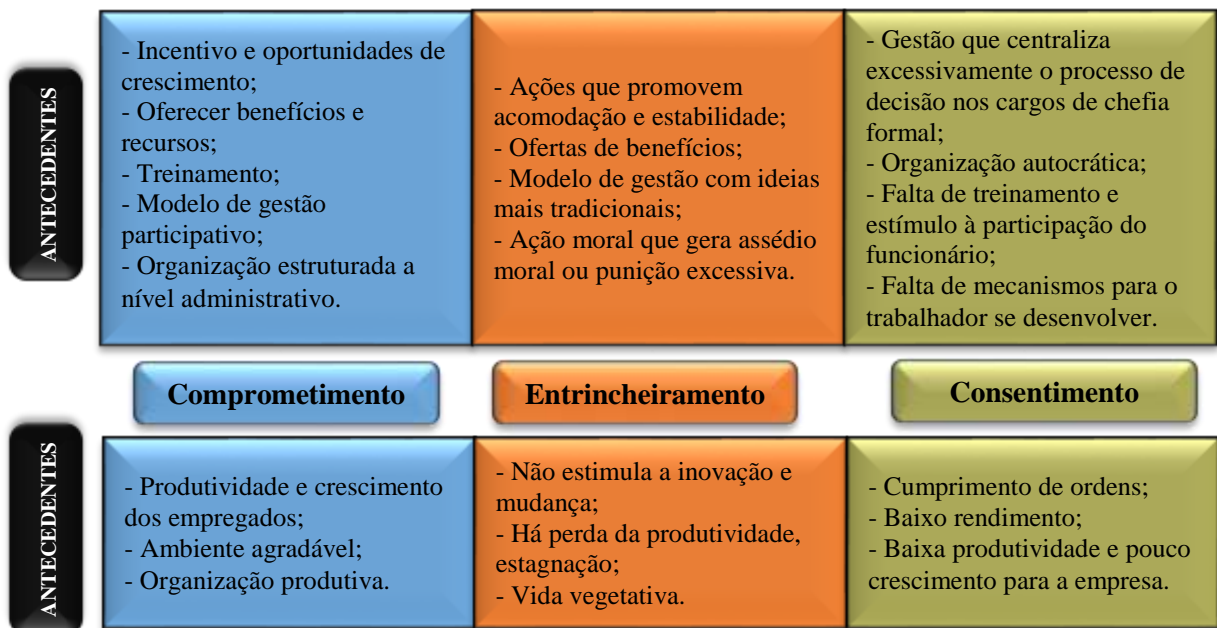
Fonte: Adaptado de Moscon (2013).

O desenvolvimento dos conceitos e construtos dos vínculos de entrenchamento e consentimento organizacional reforçam a ideia de que o comprometimento restringisse ao seu enfoque afetivo, associado ao sentimento de orgulho, por pertencer, o envolvimento com objetivos e valores e o empenho em favor de algo, eliminando os componentes que se referem à intenção de permanência ou cumprimento de regras e normas determinadas (MOSCON, 2013).

O desenvolvimento dos construtos do entrenchamento e consentimento organizacionais desencadeou uma nova agenda de pesquisa, visando maior compreensão sobre como estes

vínculos se aproximam e se distanciam do comprometimento. Pinho et al. (2011) na tentativa de sistematizar as variáveis organizacionais antecedentes e consequentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional encontraram fatores que diferenciam os três vínculos, conforme apresenta-se na Figura 3.

Figura 3 – Antecedentes e consequentes dos vínculos do indivíduo com a organização



Fonte: Pinho et al. (2011).

Apesar das contribuições de Pinho et al. (2011), a busca pela compreensão sobre o conhecimento dos antecedentes e consequentes dos construtos do entrincheiramento e consentimento é uma indefinição teórica e empírica, como destacam os próprios autores ao discutirem o quanto o conhecimento sobre o vínculo de comprometimento aplica-se aos novos construtos.

De acordo com Moscon (2013), ao esforço de conceituação dos construtos de vínculos do trabalhador, somam-se a diversas vertentes de estudos que buscam uma melhor compreensão desses fenômenos nos contextos organizacionais, por meio do estabelecimento das relações entre seus fatores considerados antecedentes, consequentes e correlatos.

Nas subseções seguintes, aprofunda-se a discussão acerca dos três vínculos – comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

2.1.1 Comprometimento Organizacional

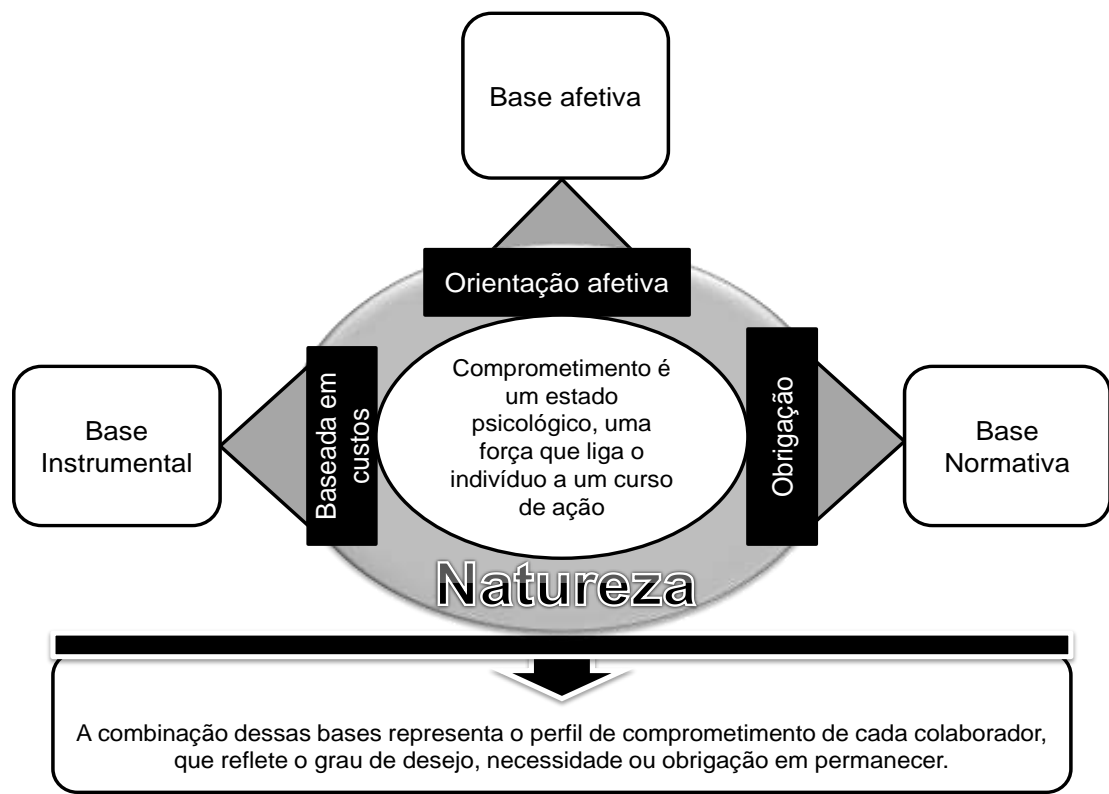
O comprometimento no trabalho, segundo Bastos (1994), caracteriza-se pelo desejo do indivíduo em permanecer, sentimento de orgulho por pertencer à organização, identificação, apego, envolvimento aos valores, engajamento, empenho e esforço. O termo comprometimento tem sua origem na palavra inglesa “*commitment*”, derivada do verbo “*commit*”, que, para Costa (2007), remete à ideia de confiar, encarregar-se, comissionar, designar, perpetrar, desempenhar, envolver, juntar e engajar, sendo denotado a senso comum como um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas.

Os estudos iniciais sobre comprometimento foram consolidados por Mowday, Porter e Steers (1982), pioneiros na introdução do conceito e na primeira medida do construto na literatura, a escala *organizational commitment questionnaire* (OCQ). Para esses autores, o comprometimento representa uma forte relação entre o indivíduo e a organização, sendo operacionalizado no esforço do trabalhador em prol da organização, pela crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais e pelo desejo em permanecer.

Entretanto, paralelamente aos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), surgiram outros enfoques unidimensionais, que analisaram o comprometimento com base em perspectivas teóricas distintas. Assim, emergem o vínculo instrumental, de natureza cognitiva, caracterizado pelas trocas do indivíduo com a organização e o vínculo passivo, proveniente da aceitação de normas que geram o sentimento de dever e obrigação para com a organização (BASTOS e AGUIAR, 2015).

As perspectivas unidimensionais distintas de análise do comprometimento deram origem ao modelo integrador multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991), que configura o vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização em três dimensões: afetiva (*affective*), de continuação (*continuance*) e normativa (*normative*). A medida de comprometimento que operacionaliza o modelo de Meyer e Allen (1991) surgiu como uma alternativa às medidas anteriores, na busca de maior validade e confiabilidade. A partir de então, a escala tridimensional passou a ocupar posição de destaque nas pesquisas nacionais e internacionais, representando a segunda principal matriz conceitual. Na Figura 4, apresenta-se o modelo tridimensional.

Figura 4 – Modelo tridimensional do comprometimento organizacional



Fonte: Bastos et al. (2013).

As dimensões do comprometimento representam estados psicológicos que não se excluem entre si, mas que podem apresentar padrões de forma isolada ou combinada. Nesse sentido, o indivíduo pode estruturar estados psicológicos de comprometimento diversificados, integrando os três componentes – Afetivo, Normativo e Instrumental – em diferentes padrões e níveis (SIQUEIRA e GOMIDE-Jr., 2004).

A dimensão afetiva se fundamenta na linha conceitual apresentada por Mowday, Porter e Steers (1982), que define o comprometimento como um estado psicológico que envolve uma relação ativa, na qual o trabalhador deseja dar algo de si para contribuir com a organização. Para Balsan et al. (2015), o comprometimento afetivo resulta do envolvimento emocional do trabalhador com a organização, gerando atitudes desejáveis do indivíduo no contexto de trabalho.

A dimensão continuação se apoia na teoria dos *side bets*, desenvolvida por Becker (1960), que explica o comprometimento com base nas trocas laterais, onde o indivíduo permanece na organização devido aos benefícios e custos associados à sua saída. Para Rodrigues, Bastos e Gondim (2013), o termo *side-bets* pode ser explicado como troca de algo

de valor (como tempo, dinheiro, esforço), centrado na avaliação do trabalhador quanto o que ele investiu e o quanto recebeu na relação com a organização, analisando perdas e ganhos, para então definir sua permanência.

A dimensão normativa tem suas raízes conceituais no trabalho de Wiener (1982), que explica o comprometimento como uma totalidade de pressões normativas internalizadas para agir em prol dos objetivos e metas organizacionais, onde o indivíduo age predisposto não porque considera que seus atos trazem algum benefício para si próprio, mas porque acha correto ou moral fazê-los. Para Silva (2009), o comprometimento “passivo” é representado pela predisposição do indivíduo em direcionar suas ações à aceitação de normas internalizadas, acreditando que isso deve ser a coisa certa e moral a ser feita, desconsiderando as consequências das suas ações.

No cenário de pesquisa brasileiro, o estudo do comprometimento tem sido bastante explorado a partir da validação da escala do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) realizada nos estudos de Medeiros e Enders (1998) e Medeiros et al. (1999). Posteriormente, buscando maior aprimoramento do modelo ao contexto brasileiro, estudo de Bastos et al. (2011) validaram uma nova escala, na qual os resultados indicaram um aprimoramento da medida do construto e um bom nível de consistência interna.

Entretanto, os significativos progressos dos estudos sobre o comprometimento organizacional, originaram problemas conceituais e metodológicos do modelo tridimensional. Os próprios autores Meyer e Allen (1997) reconhecem que as investigações em relação a esse construto têm promovido a sua evolução conceitual, mas, ao mesmo tempo, têm provocado muita controvérsia sobre sua natureza.

Diante do cenário de fragilidade do modelo tridimensional, iniciou-se no Brasil uma intensa agenda de pesquisa, buscando aprofundar a delimitação do conceito e a dimensionalidade do comprometimento organizacional. Surgem, assim, os construtos do entrenchamento e consentimento organizacionais.

Um dos problemas do modelo tridimensional se concentra nas evidências da sobreposição de suas bases, que são reforçadas por Bastos e Aguiar (2015) ao fato de a base de continuação e normativa apresentar associações com outros construtos diferentes daqueles encontrados para as bases afetivas. Assim, somam-se a essas evidências empíricas os estudos de Silva e Bastos (2010), Pinho et al. (2011), Rodrigues e Bastos (2012), Santos (2015) e Balsan et al. (2015), que sugerem que o comprometimento deve ser tratado como um construto unidimensional, restringindo-se a sua dimensão afetiva.

Com base nesses achados empíricos, Bastos e Aguiar (2015) propõem uma nova medida do comprometimento organizacional que exclui as dimensões instrumental e normativa, integradas aos construtos do entrincheiramento e consentimento organizacionais, e inclui, nesse enfoque, a dimensão aceitação íntima, que integra o modelo de análise do consentimento proposto por Silva (2009). Tal adição se sustenta pelo estudo de Santos (2015), que, ao confrontar as bases do comprometimento, entrincheiramento e consentimento, identificou uma forte associação entre as dimensões afetiva do comprometimento e aceitação íntima do consentimento, o que sugere a sobreposição existente entre elas. Os próprios autores Silva e Bastos (2015), ao reformularem e revalidarem a escala de consentimento, a restringem a uma perspectiva unidimensional, composta unicamente pela noção da obediência cega.

Dessa forma, a escala de Bastos e Aguiar (2015) reuniu itens originalmente presentes nas escalas de comprometimento desenvolvidas por Mowday, Porter e Steers (1982), Meyer e Allen (1991), Rego (2003) e Medeiros (2003) e itens que compõem a dimensão aceitação íntima da escala de consentimento organizacional de Silva (2009). A escala completa é composta por doze itens, que integram um único fator, que restringe o comprometimento ao seu enfoque afetivo.

Na subseção seguinte, apresenta-se a revisão teórica acerca do entrincheiramento organizacional.

2.1.2 Entincheiramento Organizacional

A ideia da existência do vínculo de entincheiramento do trabalhador com a organização foi apresentada preliminarmente por Mowday, Porter e Steers (1982), que, embora não tenham explicitado o termo entincheiramento em seu trabalho, sua noção é atribuída na terceira e última fase de desenvolvimento do comprometimento (RODRIGUES, 2009).

Cabe explicar que, na perspectiva de Mowday, Porter e Steers (1982), os investimentos e sacrifícios já realizados em prol do seu emprego na organização configuram um comportamento de permanência decorrente da linha de ação seguida pelo indivíduo. Entretanto, o termo entincheiramento emerge, somente na área de estudo do comprometimento da carreira, com os trabalhos de Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995).

O construto do entincheiramento surge no campo das carreiras como um vínculo distinto do comprometimento, que se caracteriza pela imobilidade do profissional decorrente da falta de motivação em mudar ou da impossibilidade de adaptação a novas perspectivas de carreiras. Os profissionais entincheirados, assim como os comprometidos, permanecem na

carreira, mas essa permanência não configura o estabelecimento de sentimentos afetivos de identificação com a profissão (CARSON, CARSON e BEDEIAN, 1995).

Para Pinho (2009), a avaliação do indivíduo acerca de que tudo o que já se foi feito pode ser sacrificado por uma nova carreira, acrescido do desejo de evitar o estigma social, medo de que a idade seja um limitador para uma boa alocação, medo de perder privilégios já adquiridos ou de arriscá-los com a possibilidade da adesão ao novo curso de ação são fatores que podem denunciar a noção de entrincheiramento.

Assim, distintamente do conceito de comprometimento, o entrincheiramento com a carreira não se constitui exclusivamente de dimensões psicológicas e da vinculação à consistência em uma linha de ação e oposição de alternativas na carreira. O entrincheiramento na carreira pressupõe a permanência na mesma linha de ação profissional, dada a falta de opções, as perdas de investimentos ou a custos emocionais em caso de mudança de profissão (CARSON e BEDEIAN, 1994)

O entrincheiramento com foco na organização foi concebido diante da necessidade de ampliar a precisão dos vínculos com a organização e de investigar conceitos que até então eram considerados partes do comprometimento. Ao confrontar as bases afetiva e instrumental do comprometimento com a organização, Costa (2007) contribui reforçando que os vínculos afetivo e instrumental são construtos efetivamente distintos, que podem ser combinados em intensidades diferentes em cada indivíduo. Assim, Bastos et al. (2008b) e Rodrigues (2009) propõem o conceito e o modelo teórico do entrincheiramento com foco na organização, alicerçados nos estudos de Becker (1960) e Mowday, Porter e Steers (1982).

Rodrigues (2009) explica que a transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional representa a busca do indivíduo pela “trincheira” na organização, como uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e fuga de outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo de entrincheiramento estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade.

O entrincheiramento organizacional é definido como uma tendência do indivíduo em permanecer na organização, devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e a percepção de limitações de alternativas percebidas no mercado de trabalho. Ainda, a essência do entrincheiramento do indivíduo com a organização está na noção de estar preso por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas (RODRIGUES e BASTOS, 2012).

Pinho e Bastos (2014) complementam que, se o indivíduo não percebe grandes custos associados à sua saída ou se visualiza outras oportunidades de trabalho que sejam

compensatórias, ele não estará entrincheirado. Contudo, se o indivíduo acreditar que perderá os esforços de ajustamentos e os retornos materiais obtidos, e não identificar alternativas no mercado, ele possivelmente estará entrincheirado.

Bastos et al. (2008b) e Rodrigues (2009) conceberam o entrincheiramento organizacional a partir do entendimento dos motivos pelos quais um trabalhador pode sentir-se preso à organização, que compõem a dimensionalidade do construto: ajustamentos à posição social e arranjos burocráticos impessoais - provenientes da teoria de *side bets* proposta por Becker (1960) - e limitação de alternativas.

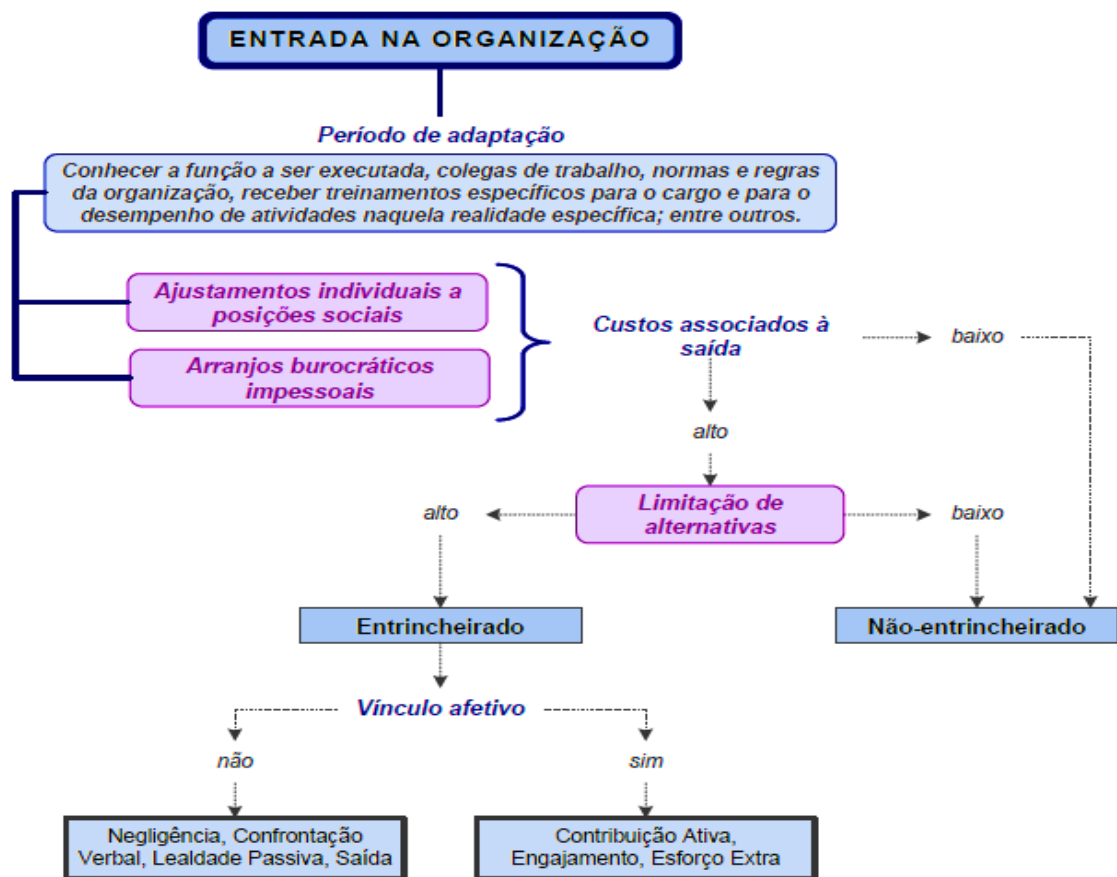
No que se refere a dimensão ajustamento a posição social, Rodrigues e Bastos (2012) explicam que o vínculo de entrincheiramento se desenvolve no trabalhador em razão da necessidade de preservar as adequações que foram realizadas para adaptação à organização, como treinamentos, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, redes de relacionamentos, entre outros aspectos que contribuiriam para o seu ajuste e reconhecimento na organização e que seriam perdidos em caso de saída. Rodrigues e Bastos (2015) complementam que essa dimensão representa os investimentos do indivíduo e da organização nas condições necessárias para o bom desempenho de determinada atividade e adaptação do trabalhador à posição em que se encontra.

A dimensão arranjos burocráticos impessoais é definida por Rodrigues e Bastos (2015) pela estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse a organização, como férias, feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros. Rodrigues (2009) ainda ressalta que as recompensas extrínsecas ou retornos materiais obtidos da organização, que o indivíduo não arrisca perder, desenvolvem sentimentos de estabilidade e proteção, que estão subjacentes ao vínculo de entrincheiramento.

A dimensão limitações de alternativas é caracterizada por Rodrigues e Bastos (2015) pela percepção do indivíduo da restrição no mercado de trabalho, ocorridas por perceber ressalvas de mercado ou por acreditar que seu perfil profissional não teria aceitação em outra organização. A percepção de pouca ou nenhuma alternativa representa um fator decisivo para que o indivíduo se sinta preso à organização. Segundo Rodrigues e Bastos (2012), essa noção é abordada na teoria dos *side bets* de Becker (1960), atravessando todas as dimensões do entrincheiramento organizacional, com uma percepção de limitação intrínseca. Entretanto, a dimensão limitação de alternativas traz uma percepção de limitação extrínseca, relativa à análise das opções disponíveis no mercado.

Para Rodrigues e Bastos (2015), o processo de entrincheiramento pode iniciar desde o a entrada do indivíduo na organização, orientado por suas expectativas prévias, que podem ou não ser atendidas durante o período de adaptação. Na Figura 5, apresenta-se o modelo de entrincheiramento organizacional proposto por Rodrigues (2009).

Figura 5 – Modelo de entrincheiramento na organização



Fonte: Rodrigues (2009).

O conceito de entrincheiramento organizacional foi operacionalizado na escala de medida do construto, construída e validada por Rodrigues (2009) e Rodrigues e Bastos (2012). Essa escala foi composta de vinte e dois itens, distribuídos em três dimensões: ajuste à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Posteriormente, Rodrigues e Bastos (2015) revalidaram a escala, mantendo a sua estrutura dimensional, mas, reduzindo-a à dezoito itens de mensuração.

Na subseção seguinte, apresenta-se a revisão teórica acerca do consentimento organizacional.

2.1.3 Consentimento Organizacional

O termo consentimento, para Ferreira (1999), é originário do latim “*consentire*”, que significa dar consenso ou aprovação a algo ou alguém, dar permissão, admitir, consentir, tolerar, ser conforme. Pinho (2009) acrescenta que, associado ao termo, está a noção de obediência, do latim “*obedientia*”, que significa o hábito ou a disposição para obedecer, submissão à vontade de outro, sujeição, dependência.

O consentimento possui suas bases conceituais nos campos de estudos do comprometimento organizacional, sociologia do trabalho e psicologia social. Silva e Bastos (2015) consideram a sociologia do trabalho como o berço do marco conceitual do consentimento, com destaque para o estudo de Burawoy (1979), intitulado de “fábrica de consentimento”, que visou apresentar mecanismos de suporte para o desenvolvimento de comportamentos de aceitação à dominação do trabalhador.

As contribuições de Burawoy (1979) deram bases para a pesquisa de Halaby (1986), que defende que o cerne do vínculo de autoridade está nas relações entre o empregado e o empregador. Bastos (1994) complementa esclarecendo que ser subordinado é condição intrínseca ao papel do trabalhador, que aceita os códigos de normas de regem as maneiras moralmente corretas de dominação. Assim, a vertente sociológica do consentimento se centra nas relações de autoridade, desconsiderando os aspectos afetivos, em que o indivíduo apresenta um comportamento passivo, cumprindo o seu dever (SILVA, 2009).

Além das bases da sociologia do trabalho, o consentimento se apoia também nas teorias da área da psicologia social. O estudo de Kiesler e Kiesler (1973) acerca do fenômeno denominado pelos autores de conformismo, representa uma grande contribuição para o desenvolvimento do conceito do consentimento organizacional. Nesse estudo, os autores definem o conformismo como uma mudança no comportamento ou na crença, direcionado ao grupo, resultante das pressões sofrida pelo indivíduo.

O trabalho de Kiesler e Kiesler identificou dois tipos de conformismo: obediência e aceitação íntima. O conformismo por obediência diz respeito aos comportamentos visíveis e explícitos do indivíduo, que se tornam semelhantes aos comportamentos grupais e independentes das crenças e convicções individuais. Em oposição, o conformismo por aceitação íntima representa uma efetiva alteração de comportamentos ou crenças que convergem em direção às características do grupo (SILVA e BASTOS, 2015).

Outra importante contribuição da psicologia social vem do estudo Guareschi e Grisci (1993) que apresenta os mecanismos psicossociais capazes de influenciar o processo de

subordinação, tornando os trabalhadores mais fáceis de serem comandados e mais produtivos. Para esses autores, três estratégias asseguram o processo de subordinação do indivíduo: estratégias racionais, decorrentes das avaliações cognitivas sobre as perdas e benefícios, normas pessoais, relacionadas aos valores e crenças pessoais e normas sociais, que representam a reunião de crenças coletivas, consideradas adequadas ao contexto social.

Guareschi e Grisci (1993) também identificaram a presença de dois padrões de relações sociais que são estabelecidos no contexto organizacional: relações de vigilância, relacionada a coerção dos superiores direcionados ao indivíduo e relações de hegemonia, que diz respeito à capacidade de persuasão do superior, convalidada pela liderança moral.

A articulação entre os mecanismos psicossociais e as relações sociais de vigilância gera três fenômenos: submissão, obediência e legitimidade. Silva (2009) explica esses fenômenos: a submissão se relaciona às estratégias racionais, decorrentes das avaliações dos indivíduos, sobre o cumprimento das tarefas e respectivas recompensas; a obediência representa uma norma pessoal, onde o trabalhador acredita que deve se comportar de acordo com as normas e regras, sendo o certo se esforçar sempre no trabalho; por fim, a legitimidade se diferencia da obediência por ser uma norma social e pela ênfase no poder, reconhecido como legítimo pelo trabalhador, ao qual ele deverá obedecer.

Apesar da definição de consentimento ter uma longa data de pesquisa, a sua associação aos vínculos do indivíduo com a organização é recente na literatura, a partir das pesquisas de Bastos et al. (2008c) e Silva (2009), que identificaram uma linha específica de estudo, propondo uma perspectiva teórica distinta para o vínculo, conceituando-o como consentimento e não comprometimento. Na Figura 6, apresenta-se os amparos da psicologia social e da psicologia para o desenvolvimento do conceito do consentimento organizacional.

Figura 6 – Construção do conceito de consentimento organizacional



Fonte: Silva (2009).

O consentimento organizacional é entendido por Silva (2009) como a tendência do indivíduo a obedecer às demandas da empresa, definidas por seus superiores, acreditando que o cumprimento das ordens e normas se deve às relações de poder e autoridade que se configuram entre subordinado e superior, bem como pela ideia de que a chefia sabe o que deve ser feito. Ainda, para a autora, o consentimento pressupõe a disposição em cumprir ordens estabelecidas pela organização e pela identificação autêntica do indivíduo com os valores da organização. Pinho (2009) acrescenta que o consentimento representa uma disposição para aceitar um estado de dependência e subserviência, sendo o subordinado aquele que depende e ocupa um lugar inferior, portanto está sob as ordens de outro.

Com base nesse conceito, Silva (2009) operacionaliza a medição do consentimento organizacional em uma escala, composta de dezessete itens, dividida em dois fatores analíticos: aceitação íntima e obediência cega.

A dimensão obediência cega pressupõe o cumprimento automático da ordem, sem uma avaliação ou julgamento a seu respeito ou sem compreensão do seu significado, mas, mesmo assim, a realiza. Ainda, o trabalhador consentido se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa que possa advir de suas ações (SILVA, 2009).

A dimensão aceitação íntima diz respeito ao cumprimento de normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas, pressupondo uma similaridade entre as visões pessoais e organizacionais, que conduz a uma identificação do trabalhador com regras, procedimentos e valores que embasam as decisões dos gestores. Nessa dimensão, o indivíduo estabelece uma crença de que as normas e regras aplicadas constituem o melhor procedimento para a organização e para si próprio (SILVA, 2009).

Entretanto, evidências empíricas motivaram uma nova revalidação da escala, realizada por Silva e Bastos (2015), na qual foi excluída a noção e o fator aceitação íntima, que tem se mostrado como um componente mais próximo do construto do comprometimento organizacional. As evidências da aproximação da base afetiva do comprometimento com a dimensão aceitação íntima do consentimento, para Santos (2015), decorrem da identificação e internalização de valores por parte do trabalhador, o que sugere o possível vínculo emocional, dessa forma, ligando-a mais com o comprometimento do que com o consentimento.

Assim, a nova escala de medida foi composta de nove itens, organizados em uma estrutura unidimensional, na qual, segundo Silva e Bastos (2015), o consentimento é definido como a tendência do indivíduo em se comportar de acordo com as ordens estabelecidas por seu superior, que representa a organização, entendendo que este é seu papel no trabalho. Nessa nova perspectiva, o consentimento não engloba, na sua definição, a noção da aceitação autêntica em decorrência da identificação e alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.

Apresentados os principais conceitos e correntes teóricas sobre os vínculos do indivíduo com a organização - comprometimento, entrincheiramento e consentimento -, na próxima seção, discorre-se sobre a temática dos valores organizacionais.

2.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

O estudo dos valores organizacionais tem ganhado representatividade no cenário acadêmico e empresarial, dentro das ciências sociais e na compreensão dos fenômenos organizacionais, principalmente a partir da introdução do tema no campo da psicologia. O trabalho desenvolvido por Rokeach (1968) foi um dos precursores no estudo dos valores humanos, entendendo os valores como “crenças douradoras de que um modo de conduta é socialmente preferível em relação a outros modos alternativos” (ESTIVALETE e ANDRADE, 2012, p. 218).

Hassan (2007) explica que os valores podem ser considerados como convicções e comportamentos arraigados nas práticas organizacionais, sustentadas pelo entendimento

coletivo das normas e dos padrões atitudinais aceitos no contexto de trabalho. Oliveira e Tamayo (2004) complementam que os valores exercem influência sobre os comportamentos das pessoas, orientando o ambiente de trabalho, bem como atuando como elementos integradores, uma vez que os valores são compartilhados por seus membros na organização. Canova e Porto (2010) acrescentam que os valores organizacionais compartilhados desenvolvem nos indivíduos modelos mentais semelhantes, criando elementos importantes para a construção da identidade social da organização.

Os valores são definidos por Tamayo e Gondim (1996, p. 63) como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Oliveira e Tamayo (2004), partindo dessa definição, destacam os aspectos cognitivos, motivacionais e a hierarquia dos valores. Para os autores, o aspecto cognitivo dos valores organizacionais é representado pelas crenças sobre o que é desejável ou não para a organização e expressam as respostas dadas a problemas organizacionais. Enquanto que, o aspecto motivacional se refere à expressão de metas fundamentais da organização. Ainda, a hierarquia ou prioridades axiológicas do indivíduo pode determinar o nível de esforço que os seus membros dedicam para expressar uma atitude, ou a persistência na sua execução.

A avaliação dos valores organizacionais pode ser realizada a partir de três abordagens teóricas distintas. A primeira abordagem se centra na análise documental, como mecanismo de identificação dos valores esposados pela organização a partir dos discursos presentes nos documentos oficiais. A segunda abordagem avalia os valores organizacionais por meio da média dos valores pessoais dos membros da organização, focalizando as análises ao nível grupais, pressupondo a representatividade da amostra pesquisada. A terceira abordagem, desenvolvida no cenário de pesquisa brasileiro, consiste na análise dos valores organizacionais a partir da percepção dos membros da organização, identificando os valores existentes e práticos. Essa abordagem fundamenta-se na premissa de que as pessoas possuem uma noção clara dos valores que predominam na organização e uma representação axiológica dos valores da organização (TAMAYO, 2008).

Partindo da terceira abordagem, baseada na percepção dos membros da organização, Oliveira e Tamayo (2004) testaram empiricamente a hipótese de que as motivações que sustentam os sistemas de valores pessoais, aplica-se também à esfera organizacional. Para tal, os autores pautaram-se na estrutura dos valores pessoais desenvolvida por Schwartz (1992), que define uma estrutura composta por dez tipos motivacionais: hedonismo, autodeterminação, estimulação, realização, poder, tradição, conformidade, segurança, benevolência e

universalismo. No Quadro 1, apresenta-se os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992).

Quadro 1 – Tipos motivacionais de valores

Tipos	Metas
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
Realização	Sucesso pessoal obtido através de demonstrações de competências.
Poder Social	Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Fonte: Schwartz (1992).

Para Schwartz e Bilisky (1987, p. 551), os valores humanos se caracterizam como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância”. Ao propor sua teoria, Schwartz (1992), pretendeu desenvolver assim uma continuidade de motivações inter-relacionadas, sistematizando uma estrutura circular de forma a evidenciar o compartilhamento de metas por tipologias adjacentes e os conflitos entre tipos em posição oposta.

Ao buscar transpor a perspectiva teórica de valores individuais de Schwartz (1992) para os valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) propõem o Inventário de Valores Organizacionais, composto por quarenta e oito itens, dispostos em oito fatores: realização, conformidade, domínio, prestígio organizacional, bem-estar do empregado, tradição, autonomia e preocupação com a coletividade. Na Figura 7, apresenta-se os fatores que compõem o inventário de perfis de valores organizacionais.

Figura 7 – Fatores do inventário de perfis de valores organizacionais

Realização	Este fator reúne itens cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados.
Conformidade	Este fator reúne itens que priorizam a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.
Domínio	Este fator reúne itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado.
Bem-Estar	Este fator reúne itens relacionados com a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho.
Tradição	Este fator reúne itens que priorizam a preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.
Prestígio	Este fator reúne itens estão relacionados ao poder e a busca da organização pelo prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.
Autonomia	Este fator reúne itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, criatividade, pró-atividade.
Preocupação com a Coletividade	Este fator reúne itens cuja a meta central é orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

Fonte: Elaborado com base em Oliveira e Tamayo (2004).

Perante tal teoria, Tamayo (2005) defende que os valores pessoais expressam metas da pessoa, os valores organizacionais referem-se a metas da organização, sendo que ambos se caracterizam como princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e grupos, constituídos de componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social. Ainda, segundo o autor, os valores organizacionais se estabelecem a partir daquilo que as pessoas, com seus valores individuais, pensam e creem, compreendendo que as exigências internas da organização são, em partes, oriundas das motivações e necessidades de seus membros.

Tamayo (2005) ainda esclarece que os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados, sendo que as características gerais dos valores são comuns aos dois sistemas. Na perspectiva conceitual, ambos apresentam componentes

motivacionais, cognitivos, hierárquicos e sociais, contudo, no contexto organizacional, encontra-se o inevitável conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo.

No Quadro 2, apresenta-se a correspondência entre os valores individuais de Schwartz (1992) e valores organizacionais de Oliveira e Tamayo (2004).

Quadro 2 – Correspondência entre os valores individuais e organizacionais

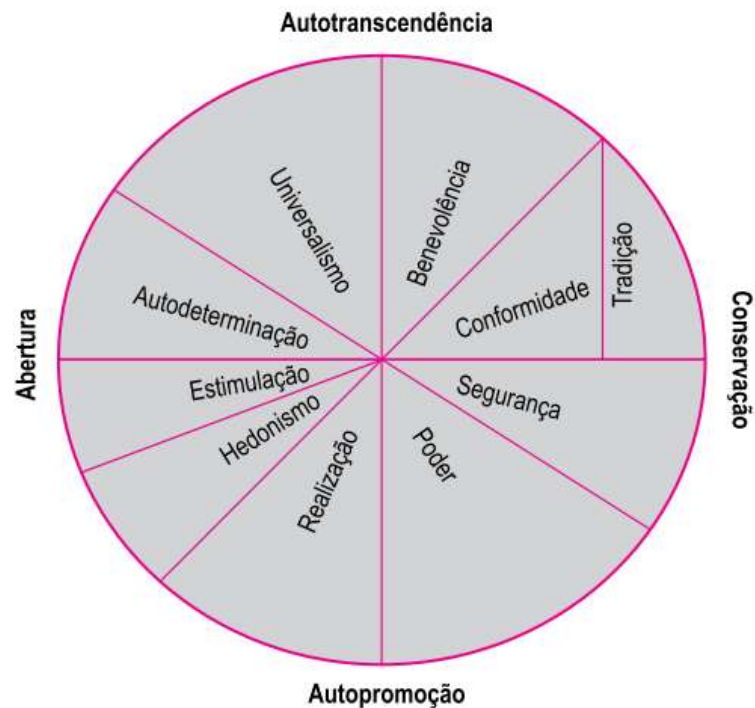
Valores Organizacional	Correspondência	Metas Organizacionais
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder Social	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder Social	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a Coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

Na teoria de Schwartz (1992) os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. A dimensão abertura à mudança versus conservação apresenta no primeiro polo valores relativos aos pensamento e ação independentes - Estimulação, Autodeterminação e Hedonismo – e no polo conservação, valores que dão ênfase a autorrestrrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade - Segurança, Conformidade e Tradição (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

A segunda dimensão, autopromoção versus autotranscedência, opõe valores relativos, valores que privilegiam os interesses do indivíduo, mesmo à custa dos outros - Poder, Realização e Hedonismo – em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza - Universalismo e Benevolência (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Na Figura 8, ilustra-se a estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores.

Figura 8 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores



Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

Para Canova e Porto (2010), na dinâmica da estrutura bidimensional, são esperadas relações de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais, do mesmo modo que ocorre no nível individual, onde os valores se organizam em um contínuo e as tipologias de motivações comuns se encontram uma ao lado da outra, afastando-se à medida que as motivações se diferenciam, até chegarem a um ponto em que se tornam incompatíveis.

Estivaleta e Andrade (2012) explicam que os valores organizacionais exercem papel fundamental no contexto das organizações e causam impacto na conduta e interação dos indivíduos. A literatura acumula evidências que apontam os valores organizacionais como preditores do comportamento e das relações humanas no contexto organizacional (TAMAYO, 1999; BORGES et al., 2002; PORTO e TAMAYO, 2005; CANOVA e PORTO, 2010).

O estudo de Tamayo (2005) identificou que o comprometimento organizacional afetivo é uma consequência do sistema de valores da organização, isto é, das prioridades dadas pela organização às suas metas axiológicas. O autor ainda percebeu que determinados valores favorecem o desenvolvimento do comprometimento afetivo, enquanto outros dificultam o desenvolvimento desse vínculo. Assim, visualiza-se a perspectiva de que os valores

organizacionais se configuram como antecedentes dos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização.

Explorada a temática dos valores organizacionais, na seção seguinte, apresenta-se a revisão de literatura acerca dos estudos do desempenho no trabalho.

2.3 DESEMPENHO NO TRABALHO

Os estudos sobre desempenho apresentam uma complexa heterogeneidade teórica e metodológica. Um levantamento bibliométrico realizado por Koopmans et al. (2011), nas áreas de psicologia e medicina, mapeou a existência trinta e cinco modelos distintos de desempenho até o ano de 2010, sendo dezoito estruturados com base na tarefa e os outros dezessete nas transversais e contingências. Para Queiroga (2009), o número de publicações sobre desempenho se vincula à sua importância dentro das organizações que buscam o melhor desempenho de seus trabalhadores para alcançar suas metas, entregar produtos e serviços, nos quais elas são especializadas e, finalmente, para obter vantagem competitiva. Ainda, na perspectiva do trabalhador, bons resultados de desempenho podem ser operacionalizados em fontes de satisfação e orgulho.

A diversidade de perspectivas de estudo se remete à necessidade de um conceito de natureza plural acerca do que é desempenho no trabalho, já que esse é multicausal e é constituído por múltiplas dimensões ou fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Conceitualmente, o desempenho representa o empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas, porém, não é todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo (COELHO-Jr. e BORGES-ANDRADE, 2011).

Bendassoli (2012) destaca que as abordagens mais contemporâneas sobre a temática, apresentam um caráter substantivo, em que o desempenho é constituído como um construto com fim em si mesmo, surgindo assim, a necessidade de se compreender como um resultado é gerado. Nesse sentido, o conceito de desempenho deixou de ser considerado unicamente como resultado, exatamente por maior ênfase estar sendo dada ao que leva ao produto de um trabalho.

Historicamente, os estudos sobre desempenho no trabalho se fundamentam em um paradigma tradicional, centralizado no processo de avaliação e na busca pelo desenho, implementação e desenvolvimento de métricas de mensuração. A partir de 2000, abordagens contemporâneas, ditas mais abertas e sistêmicas, têm definido o desempenho como uma

variável de nível tático e estratégico, deixando de considerá-lo unicamente pela perspectiva dos resultados, dando maior ênfase ao que leva ao produto de um trabalho (COELHO-Jr., MOURÃO e BORGES-ANDRADE, 2016).

Um dos modelos clássicos de referência na área foi desenvolvido por Campbell (1990), que estruturou oito grandes dimensões que compõem o construto do desempenho no trabalho: desempenho ou resultado de tarefas específicas do cargo; desempenho ou resultado de tarefas não necessariamente específicas de um cargo; comunicação escrita e oral; grau de esforço despendido; disciplina; facilitação do desempenho de pares e grupos de trabalho; capacidade gerencial de supervisão e de auto-administrar a execução de seu trabalho.

O modelo de Campbell organizou os componentes do desempenho em função de três grandes determinantes: o conhecimento declarativo, relacionado a fatos, princípios, metas, interesses, capacidades e experiência; o conhecimento procedimental, que se vincula às habilidades cognitivas, psicomotoras e sociais necessárias ao desempenho da tarefa; e motivação, que compreende o nível de esforço despendido pelo indivíduo e o grau de persistência do mesmo no desempenho (SONNENTAG e FRESE, 2002).

Campbell (1990) explica que os comportamentos dos indivíduos e os resultados estão relacionados, mas não se sobrepõem, pressupondo que os resultados de desempenho dependem de outros fatores, além dos comportamentos individuais. Conforme complementa Campbell et al. (1993), os aspectos comportamentais do desempenho se relacionam ao que um indivíduo faz no contexto do trabalho, enquanto que os aspectos de resultados se referem às consequências desses comportamentos dos indivíduos. Apesar da contribuição deste modelo, Sonnentag e Frese (2002) apontam que Campbell negligenciou variáveis ambientais, situacionais ou periféricas como dimensões de desempenho.

Sonnentag e Frese (2002) realizaram esforços para sintetizar os pressupostos teóricos que esboçam os melhores preditores de desempenho no trabalho. Os autores separam desempenho (característica individual) de resultado (característica organizacional) e identificam três perspectivas para estudar o fenômeno no nível individual. Na proposta de Sonnentag e Frese (2002), os preditores de desempenho variam de acordo com os objetivos pelos quais ele é observado.

Na perspectiva das diferenças individuais, busca-se identificar quais trabalhadores apresentam melhor desempenho, analisando os indicadores relacionados à habilidade cognitiva, à motivação, à personalidade e à experiência profissional. Seguindo o ponto de análise situacional do desempenho, o objetivo é mapear quais situações os indivíduos apresentam melhor desempenho, considerando às características do trabalho, o papel dos elementos

estressores e as restrições do contexto. Por fim, a última categoria, compreende o desempenho a partir do seu processo de regulação em que o objetivo consiste em analisar como o processo de desempenho ocorre, monitorando o que está acontecendo quando alguém “desempenha” (QUEIROGA, 2009).

Cabe salientar que os estudos sobre a temática têm apresentado uma concordância teórica da necessidade de diferenciar a conceituação do desempenho em termos de aspectos comportamentais e de resultados. Neste sentido, Coelho-Jr. (2009) destaca que a literatura traz outros relatos teóricos que explicam que há dois tipos de desempenho: aquele estritamente relacionado com os comportamentos prescritos para a execução da tarefa e um tipo manifestado no exercício do cargo.

Caetano (1996) defende que o desempenho pressupõe a atuação do indivíduo, que adota uma linha de comportamentos frente a um contexto, visando atingir resultados em prol da organização. No contexto das organizações, para Abbad (1999), o desempenho está associado a noção de avaliação de resultados, expressados pelos seus membros em busca do alcance de metas e objetivos, passíveis de ponderação, em termos de adequação, eficiência e eficácia.

De acordo com Sonnentag e Frese (2002), o desempenho no trabalho pode ser explicado a partir do modo como atua um indivíduo, considerando a forma como ele aplica suas habilidades e competências no contexto do cargo, para a realização de suas obrigações e tarefas, gerando resultados em termos de eficiência e rendimentos. Com o mesmo foco, segundo Coelho-Jr. e Borges-Andrade (2011), a análise de desempenho está condicionada a um conjunto de elementos integrados ao contexto de trabalho do indivíduo (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo) e relaciona-se à qualidade e quantidade de trabalho realizado, considerando os custos e tempo despendidos na sua execução.

Diante desses elementos teóricos conceituais, uma questão fundamental está relacionada a mensuração desse construto. Para Brandão (2009), a mensuração do desempenho no ambiente organizacional tem, como foco principal, aferir o trabalho que o indivíduo executa, considerando o que lhe é atribuído em razão de processos, objetivos e metas organizacionais.

A mensuração do desempenho se norteia na premissa de que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho resulta em desempenho no trabalho, com possíveis reflexos nos resultados organizacionais. Na literatura é possível identificar pelo menos duas formas de avaliar o desempenho no trabalho, uma delas entende que o processo de avaliação busca, como ponto principal, o desenvolvimento do capital humano, fornecendo um acompanhamento sistêmico do desempenho de seus colaboradores; a outra forma se caracteriza

pela observação passiva da avaliação do desempenho como um mecanismo de pressão e controle psicossocial da equipe de trabalho (BRANDÃO, 2009).

Dessa forma, observa-se que desde a década de 90, Campbell (1990) e Campbell et al. (1993), já buscavam desenvolver um modelo que categorize os tipos de comportamentos no trabalho, para melhor compreender o conceito de desempenho. Partindo-se da taxonomia proposta pelos trabalhos liderados por Campbell, os pesquisadores Sonnentag e Frese (2002) operacionalizam o construto, associando-o a fatores de nível individual - querer fazer - relacionados à tarefa - saber fazer - ao contexto - poder fazer - dividindo o desempenho em duas facetas: desempenho para tarefas e desempenho para o contexto.

Os pesquisadores Sonnentag e Frese (2002) explicam que o desempenho voltado para tarefa é multidimensional, englobando cinco fatores: 1) proficiência em tarefa específica de um trabalho; 2) proficiência em tarefas não específicas de um trabalho; 3) proficiência em comunicação escrita e oral; 4) supervisão; e 5) gestão/administração. Para Salles (2010), o desempenho voltado para tarefa se refere a forma como o indivíduo contribui para os aspectos técnicos da organização, a partir da realização das suas atividades laborais, podendo a contribuição ocorrer de forma direta (voltados para a produção) ou de forma indireta (voltados para a gestão).

O desempenho contextual, com base em Sonnentag e Frase (2002), pode ser desdobrado em dois tipos de desempenho contextual: comportamentos que buscam em essência o bom funcionamento da organização e comportamentos proativos direcionados à mudança e aperfeiçoamento dos processos laborais e organizacionais. Queiroga, Borges-Andrade e Coelho-Jr. (2015) complementam que desempenho contextual inclui não apenas comportamentos como ajuda aos colegas da organização ou bem-estar de seus membros, mas também o fornecimento de sugestões sobre como melhorar procedimentos de trabalho. Salles (2010) conclui que o desempenho contextual está relacionado as atividades que estão inclusas no suporte da organização, nos ambientes social e psicológico, nos quais as metas organizacionais são buscadas.

Salles (2010) aponta três pressupostos referentes à diferenciação entre desempenho voltado à tarefa e ao contexto. O primeiro, esclarece que as atividades de relevância para o desempenho na tarefa apresentam uma variação para cada tipo de trabalho, enquanto que as voltadas para o contexto se comportam de forma semelhante entre os tipos de trabalho. O segundo pressuposto explica que o desempenho voltado para tarefa se refere a habilidades aprendidas e o desempenho contextual se associa a fatores disposicionais. Desse modo, o

desempenho para tarefas é mais prescritivo, ao passo que o desempenho contextual é mais flexível.

Com base no exposto, Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Jr. (2015), partindo dos modelos desenvolvidos por Campbell (1990) e Sonnentag e Frese (2002), desenvolveram a Escala Geral de Desempenho Trabalho, já validada para o cenário brasileiro. A escala reúne vinte itens, distribuídos em uma estrutura de dois fatores: desempenho volta para a tarefa e desempenho voltado para o contexto, condizentes com os fundamentos teóricos.

Exploradas as revisões teóricas acerca das temáticas centrais deste estudo, apresenta-se, no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos empregados na realização da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos empregados na realização deste estudo, a partir da delimitação da pesquisa e o objeto de estudo. Descreve-se também a população, a amostra e os sujeitos participantes, bem como, as técnicas de coleta e análise dos dados e, por fim, as considerações éticas que cercam o desenvolvimento da pesquisa.

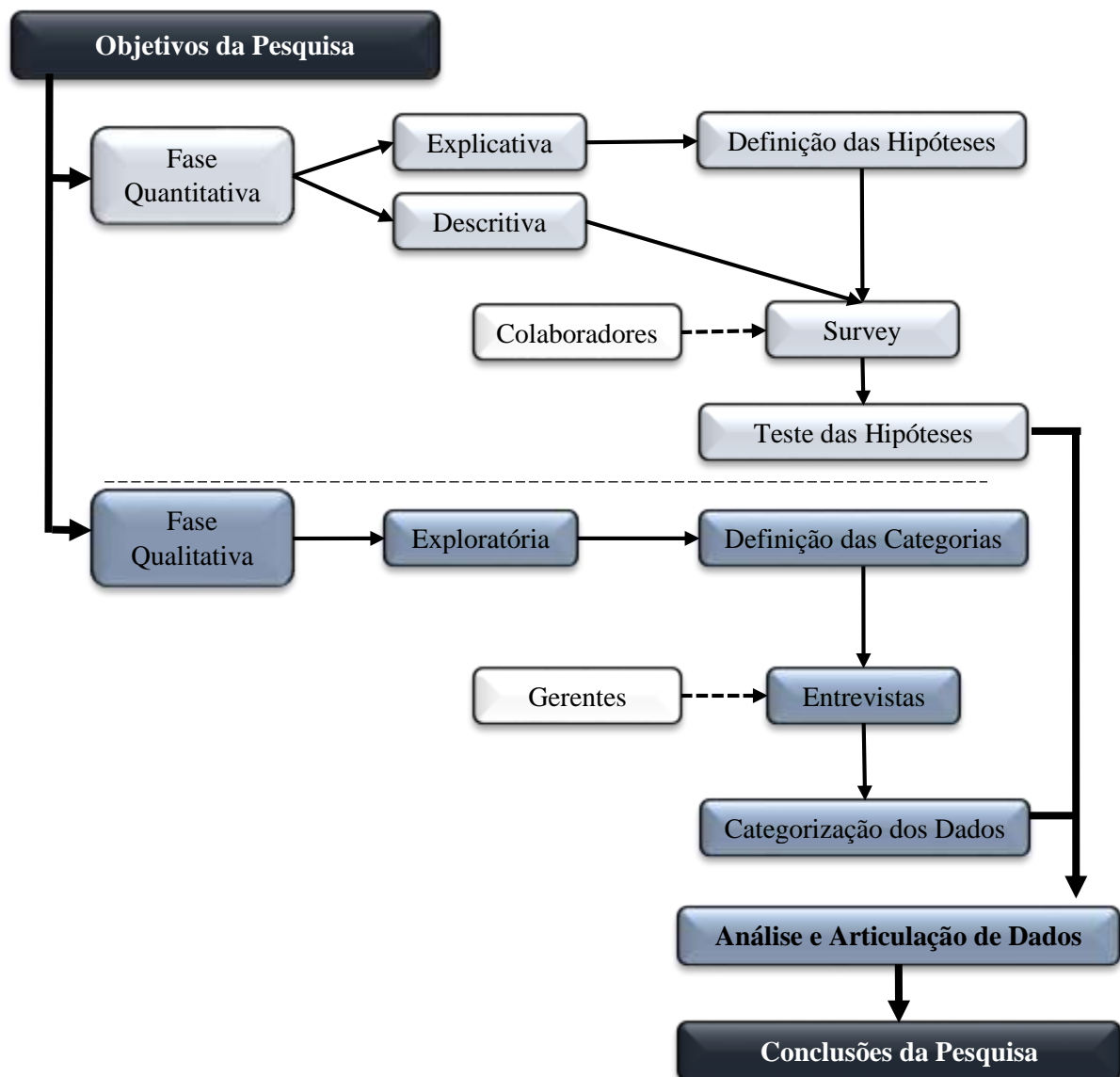
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Alinhado com o objetivo de desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais, como variável antecedente e o desempenho no trabalho, como variável consequente, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza exploratória e conclusiva, descritiva e explicativa, com o emprego de abordagem de métodos mistos, qualitativos e quantitativos.

De acordo com Matar (2014), a pesquisa de natureza exploratória busca promover um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa em análise, sendo apropriada em estudos em que o conhecimento e a compreensão do fenômeno são insuficientes ou inexistentes. Enquanto que, a pesquisa de natureza conclusiva pressupõe um profundo conhecimento do problema a ser estudado, podendo ser subdividida em descritiva, visando descrever determinado fenômeno e explicativa, visando a verificação de hipóteses já formuladas. Quanto a abordagem, de acordo com o entendimento de Creswell e Plano-Clark (2007), a pesquisa de métodos mistos se configura como uma abordagem de investigação que combina ou associa abordagens quantitativas e qualitativas, na qual, procura-se elaborar ou expandir os achados de um método com os de outro método.

A pesquisa foi realizada em duas fases distintas nas estratégias metodológicas, mas similares nos objetivos e na essência da pesquisa. A primeira fase assumiu um caráter conclusivo, descritivo e explicativo, utilizando-se de abordagem quantitativa. Enquanto que, a segunda fase assumiu um caráter eminentemente exploratório, utilizando-se de abordagem qualitativa. Na Figura 9, ilustra-se o delineamento de pesquisa.

Figura 9 – Delineamento da pesquisa



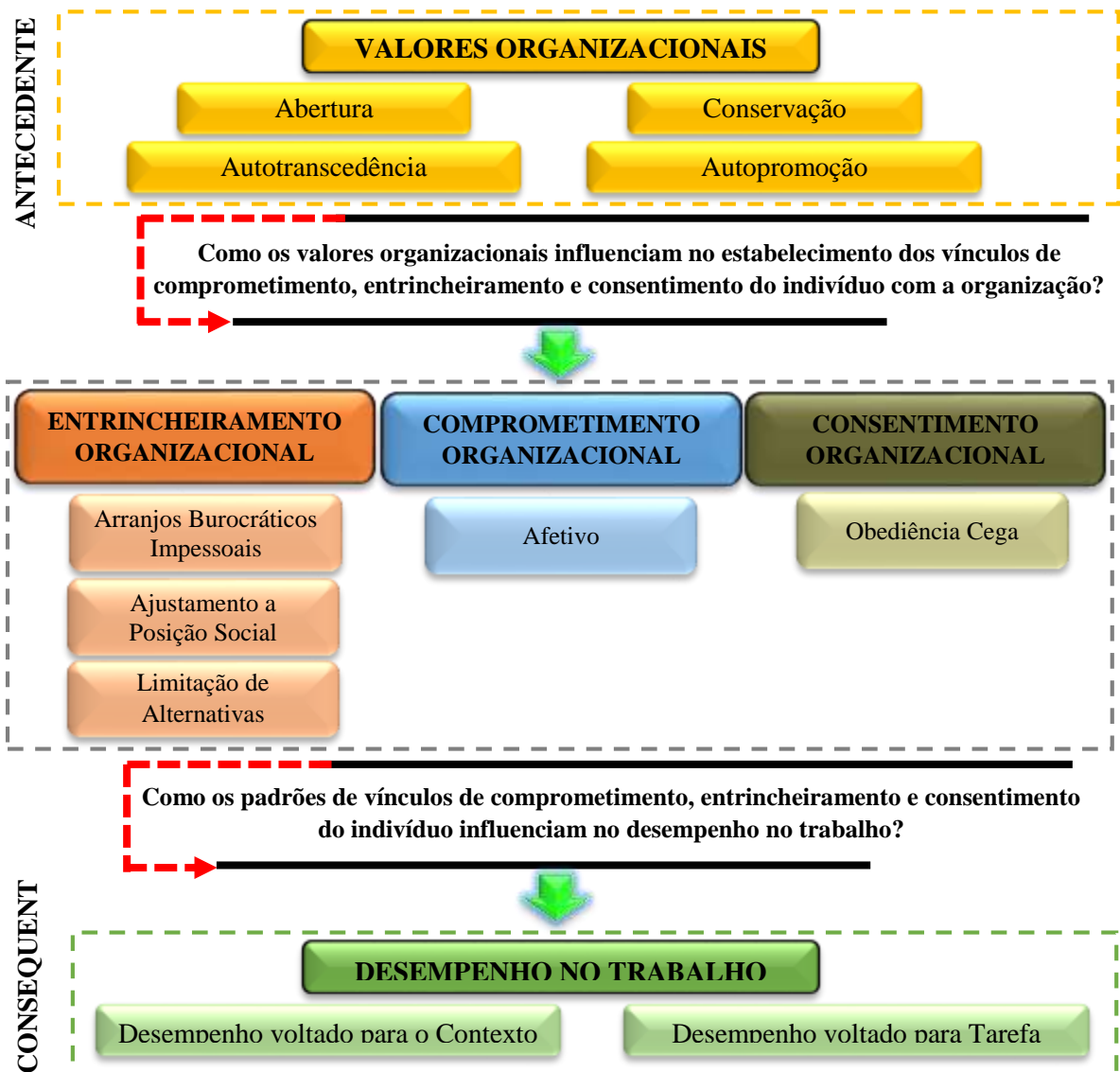
Fonte: Autor.

Como já mencionado, este trabalho engloba três construtos centrais relativos aos vínculos do indivíduo com a organização – comprometimento, entrenchamento e consentimento. Ainda, trabalha-se com a percepção dos valores organizacionais e o desempenho no trabalho, na tentativa de encontrar relações de causa e efeito entre os fenômenos em perspectiva de análise.

Dessa forma, estrutura-se o estudo em três conjuntos de variáveis. O primeiro conjunto se caracteriza pelos valores organizacionais, variável antecedente ao estabelecimento dos vínculos do indivíduo com a organização. O segundo conjunto se refere aos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais, variáveis centrais do

estudo. O terceiro conjunto se constitui do desempenho no trabalho, variável consequente do estabelecimento de vínculos do indivíduo com a organização. Na Figura 10, apresenta-se o desenho geral da pesquisa, relacionando o problema de pesquisa com as variáveis centrais, antecedentes e consequentes.

Figura 10 – Desenho geral da pesquisa



Fonte: Autor.

Nas seções seguintes, apresenta-se o objeto deste estudo, descrevendo a população e amostra da pesquisa (fase I) e os sujeitos pesquisados (fase II).

3.2 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

Participaram desta pesquisa organizações, de natureza privada, pertencentes ao setor varejista, localizadas em Shopping Center da cidade de Santa Maria – RS. A escolha das organizações foi realizada por conveniência do pesquisador, em função do critério de aceitação de participação da pesquisa. A pesquisa contou com a participação das lojas de quatro Shoppings Center, que atenderam aos critérios estabelecidos. Assim, as características comuns das lojas participantes são: I – Pertencer ao setor varejista; II – Manter suas atividades nos Shoppings Center participantes; III – Possuir uma equipe de trabalho de no mínimo 4 funcionários; IV – Consentir em participar deste estudo.

A fase I envolveu funcionários de todos os níveis hierárquicos das organizações pesquisadas, com os quais foram aplicados questionários. Assim, nessa fase, a população se constituiu pela soma absoluta de todos os funcionários das organizações participantes. Alinhando com a técnica de análise de dados de modelagem de equações estruturais, a partir do *SmartPLS*, para estimação da amostra, considerando a análise do poder estatístico, utilizou-se o *software G*Power 3*. Definiu-se um nível de significância de 5% e poder estatístico de 80%, e tamanho do efeito (f^2) definido em 15%, seguindo os parâmetros sugeridos por Hair-Jr. et al. (2013). Seguindo tais parâmetros, a amostra deveria ser composta de no mínimo 85 indivíduos respondentes do questionário de pesquisa, entretanto, foram coletados 260 questionários válidos.

A fase II, pesquisa qualitativa, envolveu os gerentes das lojas, com os quais foram realizadas entrevistas. As organizações pesquisadas na fase II foram selecionadas a critério do pesquisador, de acordo com os resultados preliminares da fase I, buscando aprofundar a pesquisa nos casos de maior relevância para o modelo de hipótese do estudo. A quantidade de entrevistas foi delimitada pelo critério da saturação teórica, observando uma distribuição equitativa entre as organizações. No total, contabilizou-se a participação de 10 gestores.

3.3 COLETA DE DADOS

Nesta seção, detalha-se os procedimentos empregados na coleta de dados e está dividida em duas partes, de acordo com as fases da pesquisa. Na fase I, expõem-se o questionário de pesquisa, atendendo as suas partes construtivas e os procedimentos para a sua aplicação. Na fase II, o roteiro de entrevista é apresentado de acordo com os blocos de perguntas, bem como com o detalhamento da sua operacionalização.

3.3.1 Fase I – Questionário de Pesquisa

Para a coleta de dados, na primeira fase da pesquisa, utilizou-se um instrumento de pesquisa (Apêndice C) com itens fechados, composto por quatro partes: Parte I – Dados pessoais e ocupacionais; Parte II – Vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais; Parte III – Valores organizacionais; Parte IV – Desempenho no trabalho.

A primeira parte do questionário é composta por onze questões, que buscam identificar o perfil pessoal e ocupacional dos respondentes, verificando: idade, gênero, estado civil, grau de escolaridade, tempo de serviço na carreira, tempo de serviço na organização, renda mensal, religião, grau de responsabilidade pela manutenção financeira do grupo familiar e cargo exercido na organização.

Na segunda parte, relativa aos vínculos do indivíduo com a organização, utilizou-se as escalas de comprometimento (BASTOS e AGUIAR, 2015), de entrenchamento (RODRIGUES e BASTOS, 2015) e de consentimento (SILVA e BASTOS, 2015). A escala proposta por Bastos e Aguiar (2015) é constituída de doze afirmativas, reunidas em uma única dimensão. No Quadro 3, apresenta-se as afirmações que compõem a escala de comprometimento organizacional.

Quadro 3 – Escala de comprometimento organizacional

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL		
Dimensão	Cód.	Questão
Afetivo	X1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
	X5	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
	X6	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
	X10	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
	X14	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.
	X18	Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
	X19	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
	X22	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
	X26	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
	X31	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
	X37	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.
	X38	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.

Fonte: Bastos e Aguiar (2015).

A escala de entrincheiramento organizacional, construída por Rodrigues e Bastos (2015) é composta por dezoito afirmações, integradas em três dimensões: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. No Quadro 4, descreve-se a distribuição dos itens da escala de entrincheiramento organizacional entre os construtos.

Quadro 4 – Escala de entrincheiramento organizacional

ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL		
Dimensão	Cód.	Questão
Ajustamento à Posição Social	X3	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
	X11	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
	X25	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.
	X30	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
	X34	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
	X39	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
Arranjos Burocráticos Impessoais	X4	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
	X12	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
	X16	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
	X17	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
	X20	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
	X35	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.
Limitações de Alternativas	X7	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
	X9	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
	X21	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
	X27	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
	X28	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
	X36	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.

Fonte: Rodrigues e Bastos (2015).

A escala de consentimento organizacional, desenvolvida por Silva e Bastos (2015), é constituída de nove afirmações, integradas a uma única dimensão: obediência cega. No Quadro 5, descreve-se a distribuição de itens da escala de consentimento organizacional entre os construtos.

Quadro 5 – Escala de consentimento organizacional

CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL		
Dimensão	Cód.	Questão
Obediência cega	X2	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.
	X8	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.
	X13	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.
	X15	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.
	X23	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.
	X24	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.
	X29	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.
	X32	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.
	X33	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.

Fonte: Silva e Bastos (2015).

Dando continuidade, na segunda parte do questionário, os valores organizacionais foram mensurados a partir da utilização da escala do inventário de perfis de valores organizacionais, construída por Oliveira e Tamayo (2004), que reúne quarenta e oito afirmações, integradas em oito perfis de valores: autonomia, bem-estar, conformidade, domínio, preocupação com a coletividade, prestígio, realização e tradição. No Quadro 6, descreve-se a distribuição das afirmações da escala de valores organizacionais entre os construtos.

Quadro 6 – Escala de valores organizacionais

(continua)

VALORES ORGANIZACIONAIS		
Dimensão	Cód.	Questão
Autonomia	V1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.
	V13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.
	V23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
	V26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.
	V29	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.
	V30	Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.
	V40	Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.
	V46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.
Bem-Estar	V5	É muito importante, para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
	V9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
	V14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.
	V22	Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.
	V32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.
	V48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.
Conformidade	V11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
	V17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamentos bem definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
	V27	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.
	V28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.
	V34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.
	V41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.
	V43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
Domínio	V10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
	V18	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar concorrência.
	V37	Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.
	V39	O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
	V42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta as ameaças do mercado.
	V45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.

(conclusão)

VALORES ORGANIZACIONAIS		
Dimensão	Cód.	Questão
Preocupação com a Coletividade	V2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.
	V3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
	V15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
	V16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.
	V21	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.
	V38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
	V44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.
Prestígio	V7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
	V25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
	V33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.
	V35	Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.
Realização	V4	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
	V8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
	V20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.
	V24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.
	V36	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.
Tradição	V6	Tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
	V12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
	V19	Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
	V31	Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.
	V47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

Por fim, na quarta parte do questionário, que contempla o desempenho no trabalho, utilizou-se a escala desenvolvida por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho-Jr. (2015). Essa escala é composta por vinte afirmações, integradas em duas dimensões: desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa. No Quadro 7, descreve-se a distribuição itens da escala de desempenho no trabalho entre os construtos.

Quadro 7 – Escala de desempenho no trabalho

DESEMPENHO NO TRABALHO		
Dimensão	Cód.	Questão
Contexto	D4	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.
	D6	Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.
	D8	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.
	D11	Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.
	D12	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.
	D13	Adapto minha rotina as alterações das metas da organização.
	D14	Soluciono dúvidas dos meus colegas quando solicitados.
	D16	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.
	D17	Busco novas soluções para problemas que possam surgir no meu trabalho.
	D18	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.
Tarefa	D19	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.
	D1	Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.
	D2	Executo adequadamente tarefas difíceis.
	D3	Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.
	D5	Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).
	D7	Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.
	D9	Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.
	D10	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.
	D15	Executo adequadamente as tarefas rotineiras.
D20	Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	

Fonte: Queiroga, Borges-Andrade e Coelho-Jr. (2015).

Os itens do questionário foram estruturados em uma escala *Likert* de cinco pontos, variando entre “1 = discordo totalmente” a “5 = concordo totalmente” para as escalas de comprometimento, entrincheiramento, consentimento, valores organizacionais e desempenho no trabalho. Na Figura 11, apresenta-se a estruturação do questionário de pesquisa.

Figura 11 – Estrutura do questionário de pesquisa

Estrutura do Questionário	Questões	Itens
Parte I		
Dados Pessoais e Ocupacionais	1 a 11	11
Parte II		
Comprometimento Organizacional	Bastos e Aguiar (2015)	12
Comprometimento (Dimensão Afetiva)	1,5,6,10,14,18,19,22,26,31,37,38	12
Entrincheiramento Organizacional	Rodrigues e Bastos (2015)	18
Ajustamento à Posição Social	3,11,25,30,34,39	06
Arranjos Burocráticos Impessoais	4,12,16,17,20,35	06
Limitações de Alternativas	7,9,21,27,28,36	06
Consentimento Organizacional	Silva e Bastos (2015)	09
Consentimento (Obediência Cega)	2,8,13,15,23,24,29,32,33	09
Parte III		
Valores Organizacionais	Oliveira e Tamayo (2004)	48
Polo Motivacional Abertura	1,5,9,13,14,22,23,26,29,30,32,40,46,48	14
Polo Motivacional Conservação	6,11,12,17,19,27,28,31,34,41,43,47	12
Polo Motivacional Autotranscendência	2, 3, 15, 16, 21, 38 e 44	07
Polo Motivacional Autopromoção	4,5,7,8,9,10,13,18,20,22,24,25,32,33, 35,36,37,39,42,45,48	21
Parte IV		
Desempenho no Trabalho	Queiroga et al. (2015)	20
Desempenho voltado para o Contexto	4,6,8,11,12,13,14,16,17,18,19	11
Desempenho voltado para a Tarefa	1,2,3,5,7,9,10,15,20	09

Fonte: Autor.

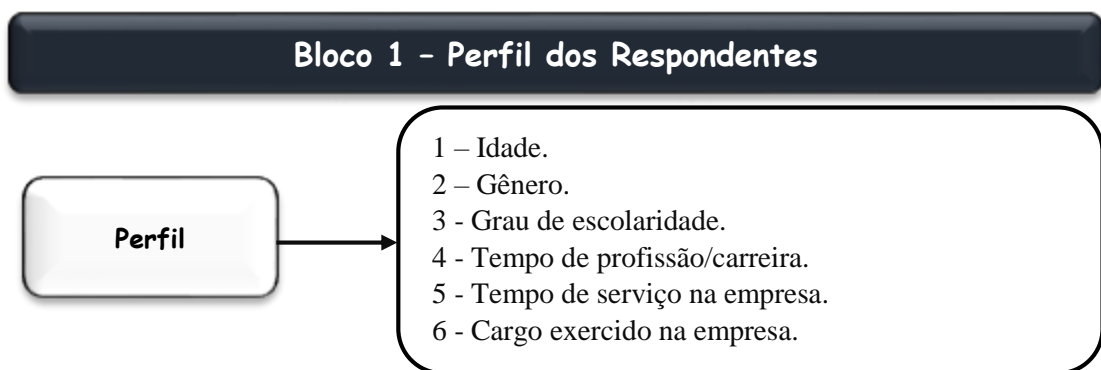
3.3.2 Fase II – Roteiro de Entrevista

Para a pesquisa qualitativa, os dados foram coletados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com os gerentes/gestores das organizações participantes. O roteiro de pesquisa

foi estruturado em três blocos de perguntas (Apêndice D). As entrevistas foram gravadas em aparelho Mp3.

O roteiro de entrevista inicia com perguntas, relacionadas ao perfil pessoal e ocupacional do entrevistado, mapeando características como idade, gênero, grau de escolaridade, tempo de serviço na carreira, tempo de serviço na organização e cargo exercido na organização. Na Figura 12, apresenta-se o primeiro bloco do roteiro de entrevista.

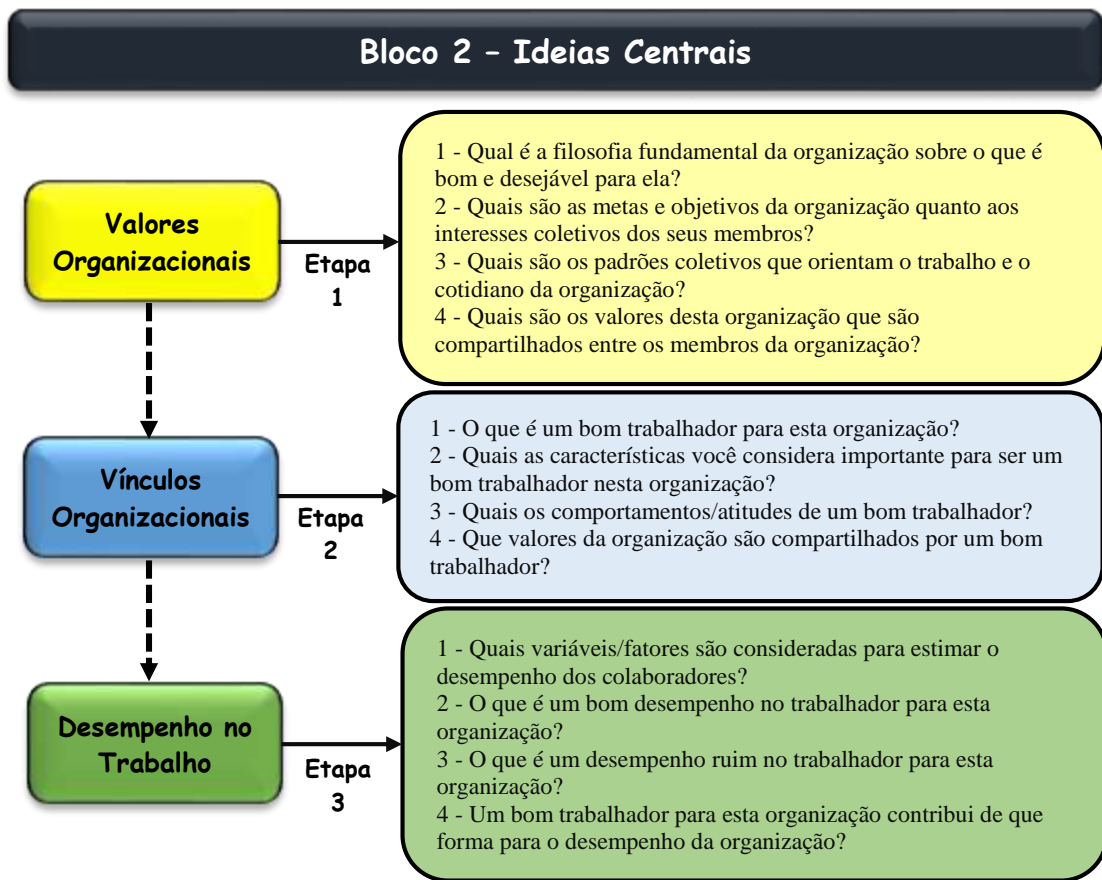
Figura 12 – Bloco 1 do roteiro de entrevista



Fonte: Autor.

Em seguida, o segundo bloco de perguntas, composto por doze questões, analisou a percepção do entrevistado acerca dos valores organizacionais compartilhados pelos colaboradores (etapa 1), o conceito de um bom trabalhador (etapa 2) e o desempenho no trabalho (etapa 3). Na Figura 13, apresenta-se as questões que compõem o segundo bloco do roteiro de entrevista.

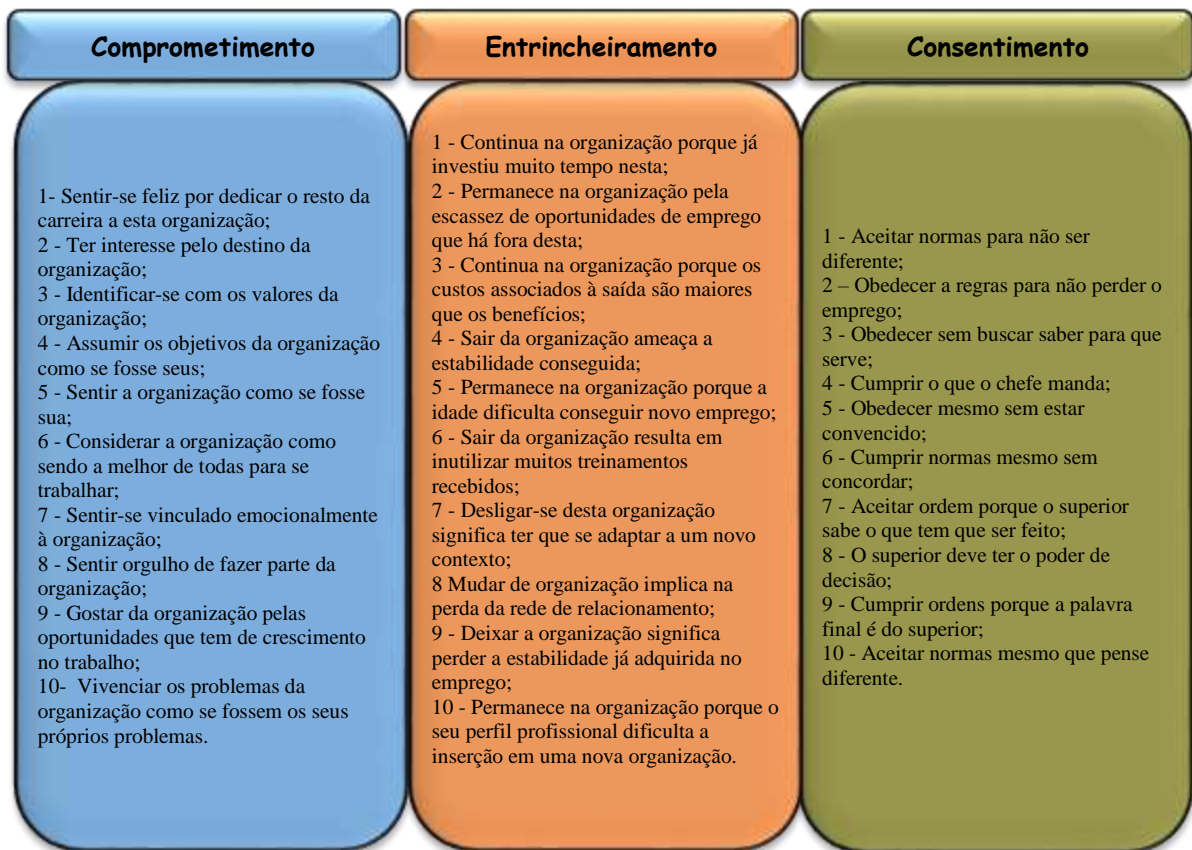
Figura 13 – Bloco 2 do roteiro de entrevista



Fonte: Autor.

O terceiro bloco de perguntas foi baseado na proposta de Pinho (2009). Nesse bloco, apresentou ao entrevistado um conjunto de trinta fichas, que representam características presentes nos conceitos do comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, construídas por Pinho (2009). Na Figura 14, detalha-se a composição das fichas de características dos vínculos, distribuídas entre os três construtos.

Figura 14 – Fichas de características dos vínculos



Fonte: Elaborado com base em Pinho (2009).

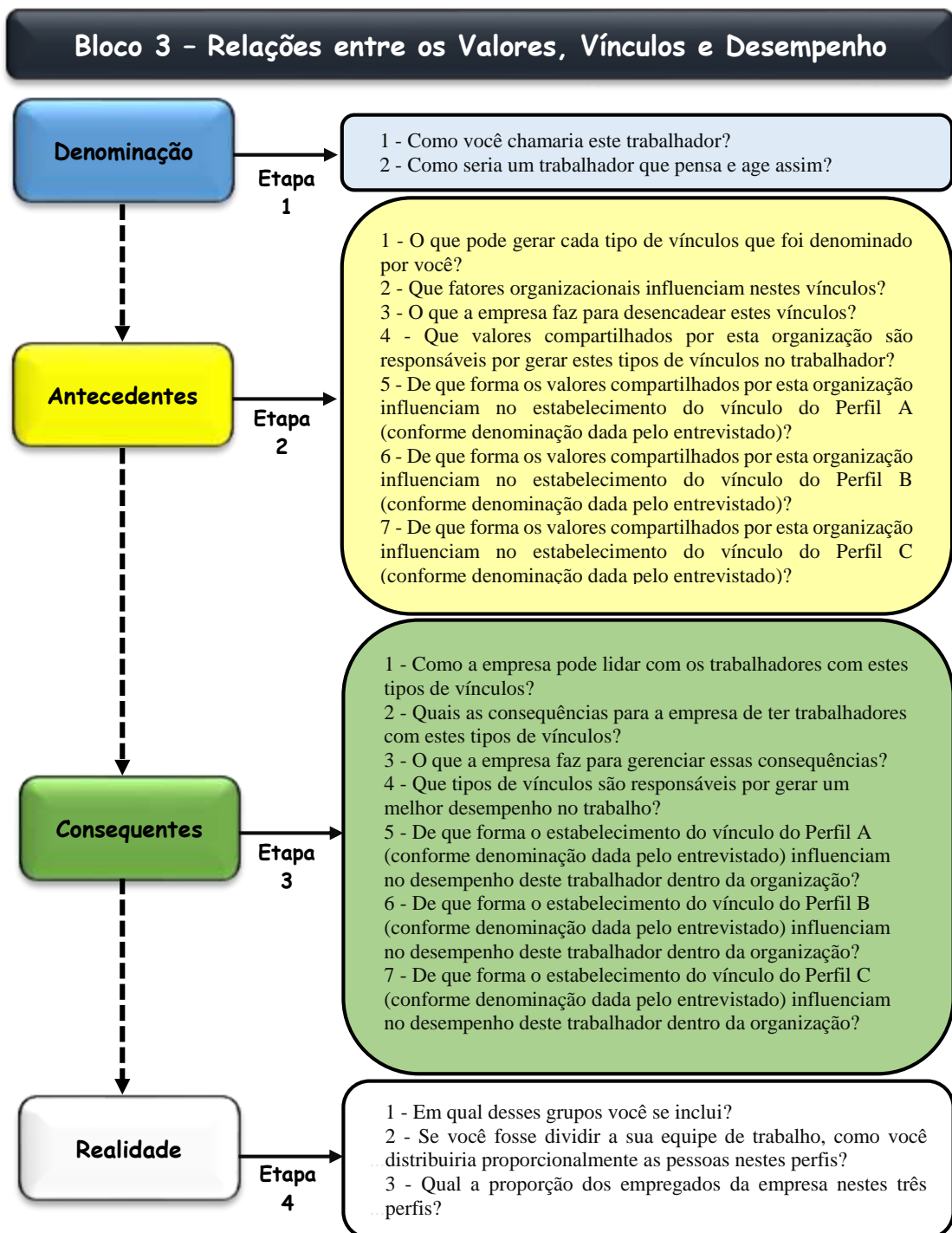
Dentre as fichas, inicialmente, na etapa 1, o entrevistado selecionou 10, que representam características de ‘um bom trabalhador’.

Na etapa 2, as trinta fichas foram organizadas em três conjuntos, separando-as de acordo com cada vínculo: comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais. Assim, os conjuntos foram apresentados ao entrevistado, solicitando que ele denomine cada um deles.

Dando continuidade, na etapa 3, de acordo com as denominações atribuídas pelo entrevistado, buscou-se explorar as percepções do entrevistado sobre as relações antecedentes e consequentes dos vínculos, relacionando-os com os valores organizacionais e o desempenho no trabalho.

Finalizando, na etapa 4, os entrevistados tiveram a oportunidade de expor as suas ideias, buscando as repostas nas suas percepções e na realidade organizacional a qual pertencem. Na Figura 15, apresenta-se as questões englobadas no terceiro bloco de questões do roteiro de entrevista.

Figura 15 – Bloco 3 do roteiro de entrevista



Fonte: Autor.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento e análise dos dados foram realizadas seguindo as duas fases do estudo: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Nas subseções seguintes, descreve-se os procedimentos empregados, identificando-se cada fase.

3.4.1 Fase I – Pesquisa Quantitativa

Para a análise de dados quantitativos, coletados a partir da aplicação do questionário de pesquisa, utilizou-se duas principais técnicas, estatísticas descritivas e análise multivariada de dados.

Inicialmente, foram realizadas a análise descritiva, com o intuito de investigar a exatidão dos dados, a distribuição de casos omissos, o tamanho da descrição da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. Posterior a isso, realizou-se a análise fatorial confirmatória, calculado os indicadores de consistência interna alpha de cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída, com o propósito de averiguar a confiabilidade dos construtos.

Dessa forma, para identificar os perfis e níveis dos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais, os valores organizacionais e o desempenho no trabalho, foram realizadas estatísticas descritivas, como frequências, médias e desvios-padrão, bem como análise de correlações de Person. Nos testes, foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um $p < 0,05$.

A categorização dos dados levou em conta a média das respostas dos indivíduos em relação à escala *Likert* de 5 pontos utilizada no instrumento de pesquisa. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 1,00 a 5,00 sendo convencionados três agrupamentos distintos, quais sejam: alto, com média de 1,00 a 2,33 médio, com média de 2,34 a 3,66 e baixo, com média de 3,67 a 5,00.

Para testar as possíveis relações de influência entre os valores organizacionais, os vínculos do indivíduo com a organização e o desempenho no trabalho, empregou-se a técnica de modelagem de equações estruturais, a partir do *SmartPLS*. O uso da modelagem de equações estruturais baseada em variância ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais, segundo Hair-Jr. et al., (2012) é mais adequado em situações em que existam poucos dados, que não aderem a uma distribuição normal multivariada ou ainda, em

decorrência da complexidade dos modelos que apresentam um suporte teórico menos consagrado e ainda pouco explorado.

Assim, a análise dos dados desta pesquisa seguiu as etapas propostas pelo estudo de Ringle, Silva e Bido (2014), que apresenta uma sequência didática para utilização da modelagem de equações estruturais com o *software SmartPLS 2.0 M3*. Salienta-se que se realizou a avaliação do modelo, visando garantir a validade convergente, discriminante e a confiabilidade do modelo. Nessa etapa, foram excluídas variáveis que apresentaram cargas fatoriais baixa. Os resultados da modelagem de equações estruturais possibilitaram a identificação das associações entre as variáveis, permitindo a construção de um modelo teórico que teste as relações entre os construtos.

As análises quantitativas foram realizadas com o auxílio dos *softwares SPSS - Statistical Package for Social Sciences 21*, e *SmartPLS 2.0*.

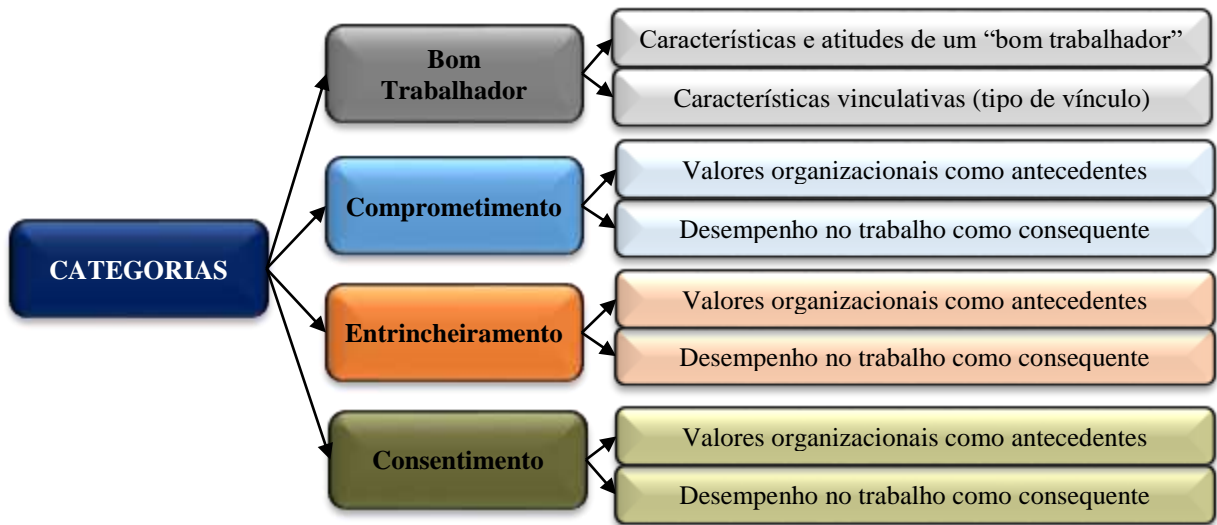
3.4.2 Fase II – Pesquisa Qualitativa

Para análise dos dados qualitativos, coletados a partir das entrevistas com os gerentes, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com base em Bardin (2010). Essa técnica representa um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência essa que recorre a indicadores quantitativos, ou não (BARDIN, 2010).

A análise de conteúdo, de acordo com o proposto por Bardin (2010), pressupõe a existência de três grandes etapas. A pré-análise, que corresponde ao processo de organização da análise propriamente dita, envolvendo a coleta, organização do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos. Na sequência, ocorre a etapa de exploração do material, sendo realizada a descrição analítica, com a contagem de palavras ou unidades de análise, definindo as categorias já testadas ou a construção de categorias a partir das frequências e dos significados comuns das unidades de análise. Por fim, o tratamento dos dados, que corresponde a geração de inferências sobre o texto e as interpretações dos resultados.

Atendendo ao proposto por Bardin (2010) e com base nos conceitos dos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais, seus antecedentes e consequentes, coligados com os conceitos de valores organizacionais e o desempenho no trabalho, definiu-se quatro principais categorias de análise, que se distribuem entre oito subcategorias. Na Figura 16, apresenta-se as categorias de análise definidas a priori.

Figura 16 – Categorias de análise



Fonte: Autor.

De acordo com a Figura 16, as entrevistas realizadas com os gerentes foram analisadas com base em quatro categorias, que reuniram noções acerca do significado de um “bom trabalhador” e antecedentes e consequentes dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização, centrando-se nas perspectivas das suas associações com os valores organizacionais e o desempenho no trabalho.

Com a finalidade de apresentar de forma sistematizada os resultados do estudo, foram utilizados mapas cognitivos, que evidenciam, de forma articulada, a estruturação do conhecimento e os esquemas cognitivos, identificados a partir das entrevistas. As análises qualitativas foram realizadas com o auxílio do *software NVIVO*.

No Quadro 8, relaciona-se as técnicas de análise de dados empregadas para atender o proposto em cada um dos objetivos específicos do estudo.

Quadro 8 – Procedimentos de análise de dados de acordo com os objetivos específicos

Objetivo Específico	Técnica Empregada
I – Identificar a influência dos valores organizacionais no estabelecimento dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização.	Estatísticas descritivas; Modelagem de equações estruturais; R-Pearson.
II – Identificar a influência dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização no desempenho no trabalho.	Estatísticas descritivas; Modelagem de equações estruturais; R-Pearson.
III – Testar as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, como variável antecedente, e o desempenho no trabalho, como variável consequente.	Modelagem de equações estruturais.
IV – Analisar os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização, explorando seus fatores distintivos, suas concepções e significados para os gestores e suas associações com os valores organizacionais e o desempenho no trabalho.	Análise de conteúdo, seguindo os pressupostos de Bardin (2010).

Fonte: Autor.

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Para o desenvolvimento do estudo, o projeto de dissertação foi registrado no Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria. Após a realização do exame de qualificação, o mesmo foi encaminhado para apreciação do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, obtendo o registro no Sistema Nacional de Ética em Pesquisa sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) de número 60615716.8.0000.5346.

O projeto de pesquisa desta dissertação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), o Termo de Confidencialidade (Apêndice B) e o instrumento de coleta de dados (Apêndice C, D) seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 466 do CNS (BRASIL, 2012), que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos, e das demais normas complementares do Conselho Nacional de Saúde.

Para tanto, foram assegurados a todos os indivíduos participantes do estudo quaisquer esclarecimentos acerca da pesquisa, bem como, foi garantida aos mesmos a possibilidade de retirar o seu consentimento de participação a qualquer momento da aplicação, sem penalização alguma. Também, garantiu-se a confidencialidade e o sigilo da identidade dos participantes (os instrumentos foram identificados por números) e das organizações no momento da apresentação dos resultados.

Destaca-se que os dados coletados estão à disposição dos participantes da pesquisa, arquivados na sala 4205, prédio 74C da Cidade Universitária Professor José Mariano da Rocha Filho – Campus da Universidade Federal de Santa Maria, sob responsabilidade da Prof.^a Dr.^a Vânia Medianeira Flores Costa (orientadora e pesquisadora responsável), durante o período de cinco anos, conforme a Lei dos Direitos Autorais nº. 9.610 (BRASIL, 1998). Após o referido período essa documentação será incinerada.

Discorrido o percurso metodológico adotado e o modo como foram analisados os dados passa-se, no capítulo seguinte, para apresentação e análise dos resultados.

4 RESULTADOS

Os resultados foram estruturados em três seções, organizadas de acordo com as duas fases da pesquisa. Cada fase contempla segmentos que agregam dados e informações adquiridos em função das estratégias metodológicas – quantitativa e qualitativa – adotadas para a realização deste estudo, que representam a fase I e II. Na última seção, realizou-se a articulação entre as fase I e II, confrontando os principais resultados encontrados.

4.1 FASE I – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase I, apresenta-se os dados que caracterizam o perfil pessoal e ocupacional da amostra pesquisada, a validade das medidas dos construtos, as estatísticas descritivas, média e desvio padrão, das variáveis e construtos, a matriz de correlação R – Pearson, bem como, as análises das relações de influência, tendo os valores organizacionais como antecedentes dos vínculos organizacionais – comprometimento, entrincheiramento e consentimento – e desempenho no trabalho como consequente, por meio da técnica de modelagem de equações estruturais.

4.1.1 Perfil da Amostra

O perfil dos respondentes reuniu nove itens, nos quais buscou-se identificar idade, gênero, estado civil, escolaridade, grau de responsabilidade pela manutenção financeira do grupo familiar, quantidade de filhos, tempo de serviço na carreira/profissão, tempo de serviço na empresa e renda da amostra de pesquisa, conforme apresenta-se nas Tabela 1 e Tabela 2.

Tabela 1 – Idade média da amostra de pesquisa

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	18 anos	61 anos	28,75 anos	9,15

Fonte: Autor.

A presente pesquisa contou com uma amostra de 260 trabalhadores, escolhida por conveniência, conforme já descrito nos procedimentos de coleta dos dados. Com relação ao

item idade, verifica-se que a média é de aproximadamente 29 anos, sendo que participaram desta fase da pesquisa indivíduos com idade que variaram de 18 a 61 anos.

Tabela 2 – Perfil pessoal e ocupacional da amostra

Variável	Pesquisados	Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	211	81,2%
	Masculino	49	18,8%
Estado Civil	Solteiro	166	63,8%
	Casado	76	29,2%
	Separado/Divorciado	13	5,0%
	Viúvo	3	1,2%
	Outro	2	0,8%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	129	49,6%
	Ensino Superior Incompleto	68	26,2%
	Ensino Superior Completo	27	10,4%
	Ensino Médio Incompleto	23	8,8%
	Especialização	7	2,7%
Grau de Responsabilidade pela Manutenção Financeira do Grupo Familiar	Ensino Fundamental Completo	6	2,3%
	Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa	100	38,5%
	Contribuí apenas com uma parte	66	25,4%
	Único responsável	48	18,5%
	Não tem nenhuma responsabilidade financeira	24	9,2%
Filhos	Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa	22	8,5%
	Não	157	60,4%
Número de Filhos	Sim	103	39,6%
	Um	70	68,0%
	Dois	24	23,3%
	Três	6	5,8%
	Quatro	2	1,9%
Tempo de Profissão/Carreira	Cinco	1	1,0%
	De 1 a 5 anos	162	62,3%
	De 6 a 10 anos	44	16,9%
	De 11 a 15 anos	29	11,2%
	De 16 a 20 anos	14	5,4%
	De 20 a 25 anos	5	1,9%
	Mais de 30 anos	4	1,5%
Tempo de Serviço na Empresa	De 25 a 30 anos	2	0,8%
	De 1 a 5 anos	229	88,0%
	De 6 a 10 anos	20	7,7%
	De 16 a 20 anos	5	1,9%
	De 11 a 15 anos	3	1,2%
	De 20 a 25 anos	2	0,8%
Renda	De 25 a 30 anos	1	0,4%
	De 1 a 2 salários mínimos	228	87,7%
	De 3 a 4 salários mínimos	27	10,4%
	De 5 a 6 salários mínimos	3	1,2%
	De 7 a 8 salários mínimos	1	0,4%
	De 9 a 10 salários mínimos	1	0,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 2, de acordo com as distribuições de frequência das variáveis investigadas, observa-se que há um predomínio de mulheres (81,2%) entre os respondentes. Considerando a amostra desta pesquisa, aproximadamente a metade dos respondentes é solteiro (63,8%), não possui filhos (60,4%), com nível de escolaridade de ensino médio completo (49,6%) e divide igualmente as responsabilidades financeiras do grupo familiar com outra pessoa (38,5%) ou contribui apenas com uma parte (25,4%).

Com relação ao perfil profissional, verifica-se que os respondentes possuem predominantemente entre 1 a 5 anos de atividades profissionais na área de varejo, seguidos dos que possuem entre 6 a 10 anos (16,9%) e 11 a 15 anos (11,2%). Sobre o tempo de serviço na empresa, a maioria dos respondentes possui vínculo empregatício entre 1 a 5 anos (88%). No que se refere a renda mensal, o salário variou de 1 a 10 salários mínimos, sendo que dentre os respondentes existe uma preponderância para aqueles que recebem entre 1 a 2 salários mínimos (87,7%), seguido dos que recebem entre 3 a 4 salários mínimos mensais (10,4%).

Diante desses resultados, pode-se dizer que a amostra pesquisada, referente a fase I da pesquisa, é predominantemente composta por indivíduos do sexo feminino, com idade de 29 anos, solteiros, sem filhos, que contribuem para a manutenção financeira do grupo familiar, exercendo atividades na profissão e dentro da organização entre 1 a 5 anos e com renda mensal de 1 a 2 salários mínimos.

Descrito o perfil dos respondentes, na próxima subseção, trabalha-se as evidências que confirmam a validade das mediadas dos construtos.

4.1.2 Validade das Medidas dos Construtos

Para a operacionalização da fase I da presente pesquisa, utilizou-se cinco escalas de medidas, conforme apresentado nos procedimentos metodológicos. Assim, inicialmente, verificou-se a validade das medidas dos construtos, buscando a otimização e adequação das escalas ao contexto de realização do estudo. Esse procedimento se torna ainda mais relevante diante da recente introdução das escalas de mensuração do comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional, consentimento organizacional e desempenho no trabalho.

Seguindo as etapas para análise de modelagens de equações estruturais com a utilização do método de mínimos quadrados parciais, proposta por Ringle, Silva e Bido (2014), realizou-se a análise fatorial confirmatória. Nessa etapa, na qual se visa a avaliação dos modelos de mensuração, verificou-se as validades convergentes, validades discriminantes e a confiabilidade das escalas de mensuração.

Assim, o primeiro aspecto a ser observado são as validades convergentes, obtidas pelas análises das variâncias médias extraídas (AVEs). Na sequência, observa-se os valores da consistência interna (alfa de cronbach) e confiabilidade composta (CC), indicadores da confiabilidade do modelo. Na Tabela 3, apresenta-se os valores encontrados nos indicadores das variâncias médias extraídas, alfa de cronbach e confiabilidade composta.

Tabela 3 – Validades convergentes e confiabilidade do modelo original

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Comprometimento	0,911	0,925	0,507
Entrincheiramento – Ajustamento à Posição Social	0,771	0,840	0,468
Entrincheiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais	0,705	0,797	0,406
Entrincheiramento – Limitação de Alternativas	0,767	0,837	0,462
Consentimento	0,808	0,853	0,401
Valor – Autonomia	0,885	0,909	0,557
Valor – Bem-Estar	0,857	0,894	0,584
Valor – Conformidade	0,777	0,840	0,432
Valor – Domínio	0,706	0,800	0,407
Valor – Preocupação com a Coletividade	0,874	0,902	0,570
Valor – Prestígio	0,762	0,849	0,585
Valor – Realização	0,758	0,840	0,518
Valor – Tradição	0,663	0,753	0,431
Desempenho – Voltado ao Contexto	0,907	0,922	0,519
Desempenho – Voltado à Tarefa	0,880	0,904	0,514

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados contidos na Tabela 3 indicam que a análise da confiabilidade (alfa de cronbach e confiabilidade composta), considerando que valores acima de 0,60 e 0,70 são classificados como adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios (HAIR-Jr. et al., 2013), confirmam a validade das escalas utilizadas neste estudo, sendo que menor valor registrado foi para o fator tradição (alfa de cronbach 0,663).

Sobre a validade convergente, verifica-se que os fatores ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitações de alternativas do construto do entrincheiramento organizacional e os valores conformidade, domínio e tradição do construto não atendem ao critério de Fornell e Larcker (1981), isto é, os valores das variâncias médias extraídas devem ser maiores que 0,50 ($AVE > 0,50$).

Nessas situações, deve-se eliminar as variáveis observadas ou mensuradas dos construtos que apresentam a $AVE < 0,50$, buscando elevar o valor do indicador a partir da eliminação das variáveis com cargas fatoriais de menor valor (RINGLE, SILVA e BIDO (2014). Diante desses problemas, explorou-se a validade discriminante dos modelos, buscando identificar os ajustes necessários.

A avaliação da validade discriminante representa um indicador de que os construtos ou variáveis latentes são independentes uns dos outros (HAIR-Jr. et al., 2013), podendo ser verificado de duas maneiras. Uma delas, por meio da análise das cargas cruzadas (*Cross Loading*), onde os indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes do que em outras (CHIN, 1998). Ou por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), que compara as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações (de Pearson) entre as variáveis latentes, devendo as raízes quadradas das AVEs ser maiores que as correlações entre os dos construtos.

Na Tabela 4, apresenta-se a avaliação da validade discriminante por meio da análise do critério de Fornell e Larcker (1981).

Tabela 4 – Validade discriminante do modelo original

Construtos	Comprometimento	Enrriqueiramento. – APS	Enrriqueiramento. – ABI	Enrriqueiramento. – LA	Consentimento	Valor – Autonomia	Valor – Bem-Estar	Valor – Conformidade	Valor – Domínio	Valor – P. C. Coletividade	Valor – Prestígio	Valor – Realização	Valor – Tradição	Desempenho – Contexto	Desempenho - Tarefa
Comprometimento	0,712														
Enrriqueiramento – Ajustamento à Posição Social	0,362	0,684													
Enrriqueiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais	0,430	0,572	0,637												
Enrriqueiramento – Limitação de Alternativas	0,144	0,513	0,407	0,680											
Consentimento	0,435	0,303	0,327	0,288	0,634										
Valor – Autonomia	0,675	0,319	0,378	0,157	0,330	0,746									
Valor – Bem-Estar	0,691	0,364	0,339	0,179	0,307	0,707	0,765								
Valor – Conformidade	0,421	0,146	0,238	0,061	0,375	0,565	0,304	0,657							
Valor – Domínio	0,228	0,119	0,178	0,057	0,272	0,478	0,200	0,704	0,638						
Valor – Preocupação com a Coletividade	0,709	0,201	0,295	0,072	0,340	0,706	0,652	0,558	0,363	0,755					
Valor – Prestígio	0,459	0,193	0,243	0,068	0,278	0,566	0,401	0,640	0,653	0,535	0,765				
Valor – Realização	0,607	0,230	0,325	0,095	0,394	0,782	0,586	0,602	0,554	0,719	0,616	0,720			
Valor – Tradição	0,458	0,280	0,195	0,093	0,249	0,459	0,521	0,472	0,394	0,462	0,522	0,495	0,657		
Desempenho – Voltado ao Contexto	0,469	0,094	0,180	0,042	0,238	0,376	0,306	0,543	0,391	0,533	0,355	0,463	0,334	0,721	
Desempenho – Voltado à Tarefa	0,387	0,085	0,149	-0,017	0,273	0,343	0,218	0,565	0,411	0,490	0,365	0,447	0,318	0,862	0,717

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos na Tabela 4 indicam a necessidade de ajustes nas variáveis latentes valor autonomia, valor conformidade, valor domínio, desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa, visando garantir a validade discriminante do modelo. No segundo momento, foram analisadas as cargas cruzadas (*Cross Loading*), para identificar as cargas fatoriais das variáveis que confirmam as dimensões originais das escalas.

Com base nos resultados das cargas cruzadas foram definidos os ajustes do modelo, considerando também os problemas identificados nas validades convergentes ($AVEs < 0,5$), excluindo as variáveis com menor representação de carga fatorial nas variáveis latentes. As variáveis observadas foram retiradas individualmente do modelo, sendo necessária a exclusão das seguintes variáveis:

- Entrincheiramento – Ajustamento à Posição Social: X3
- Entrincheiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais: X4, X17
- Entrincheiramento – Limitação de Alternativa: X27, X36
- Consentimento: X8, X13, X15, X33
- Valor – Autonomia: V23, V40
- Valor – Conformidade: V11, V43
- Valor – Domínio: V10, V18
- Valor – Realização: V36
- Valor – Tradição: V19, V31
- Desempenho – Contexto: D4, D6, D11
- Desempenho – Tarefa: D5, D7, D20

Finalizados os processos de ajustes, na sequência, descreve-se a avaliação dos modelos de mensuração, que garantem as validades convergentes, validades discriminantes e a confiabilidade das escalas de mensuração utilizadas na realização do presente estudo. A Tabela 5 contém os valores encontrados nos indicadores das variâncias médias extraídas, alfa de cronbach e confiabilidade composta do modelo ajustado.

Tabela 5 – Validades convergentes e confiabilidade do modelo ajustado

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Comprometimento	0,911	0,925	0,507
Entrincheiramento – Ajustamento à Posição Social	0,764	0,841	0,515
Entrincheiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais	0,702	0,815	0,526
Entrincheiramento – Limitação de Alternativas	0,878	0,908	0,622
Consentimento	0,857	0,893	0,584
Valor – Autonomia	0,752	0,834	0,503
Valor – Bem-Estar	0,799	0,857	0,501
Valor – Conformidade	0,695	0,813	0,522
Valor – Domínio	0,720	0,825	0,542
Valor – Preocupação com a Coletividade	0,874	0,902	0,570
Valor – Prestígio	0,762	0,848	0,584
Valor – Realização	0,788	0,863	0,611
Valor – Tradição	0,762	0,863	0,677
Desempenho – Voltado ao Contexto	0,892	0,914	0,571
Desempenho – Voltado à Tarefa	0,864	0,898	0,596

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores de confiabilidade apresentam valores satisfatórios, ou seja, índices acima de 0,7, confirmando que a amostra está livre de vieses, ou ainda, que as respostas – em seu conjunto – são confiáveis (HAIR-Jr. et al., 2013). Cabe destacar que a confiabilidade do modelo é atendida tanto para alfa de cronbach, que é baseado em inter-correlações das variáveis, quanto para confiabilidade composta, que prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

Acerca das validades convergentes, verifica-se que os valores das AVEs são superiores a 0,5, assim, admite-se que o modelo convirja a um resultado satisfatório. A AVE pode ser explicada como a porção dos dados que é explicada por cada uma das variáveis latentes, respectivas aos seus conjuntos de variáveis observadas ou quanto, em média, às variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos ou variáveis latentes. (FORNELL e LARCKER, 1981).

Analisados os indicadores que confirmam a confiabilidade e as validades convergentes, na sequência, verifica-se as validades discriminantes. Na Tabela 6, descreve-se a avaliação da validade discriminante por meio da análise do critério de Fornell e Larcker (1981).

Tabela 6 – Validade discriminante do modelo ajustado

Construtos	Comprometimento	Entrincheiramento. – APS	Entrincheiramento. – ABI	Entrincheiramento. – LA	Consentimento	Valor – Autonomia	Valor – Bem-Estar	Valor – Conformidade	Valor – Domínio	Valor – P. C. Coletividade	Valor – Prestígio	Valor – Realização	Valor – Tradição	Desempenho – Contexto	Desempenho - Tarefa
Comprometimento	0,712														
Entrincheiramento – Ajustamento à Posição Social	0,281	0,718													
Entrincheiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais	0,470	0,536	0,725												
Entrincheiramento – Limitação de Alternativas	0,155	0,495	0,378	0,736											
Consentimento	0,458	0,284	0,332	0,291	0,708										
Valor – Autonomia	0,679	0,219	0,376	0,145	0,358	0,789									
Valor – Bem-Estar	0,692	0,317	0,381	0,210	0,328	0,688	0,764								
Valor – Conformidade	0,445	0,093	0,207	0,063	0,358	0,584	0,333	0,709							
Valor – Domínio	0,252	0,051	0,142	0,041	0,230	0,536	0,251	0,650	0,723						
Valor – Preocupação com a Coletividade	0,709	0,137	0,306	0,074	0,367	0,704	0,653	0,575	0,432	0,755					
Valor – Prestígio	0,463	0,120	0,235	0,055	0,287	0,570	0,405	0,642	0,645	0,539	0,764				
Valor – Realização	0,635	0,192	0,320	0,107	0,425	0,775	0,596	0,530	0,539	0,714	0,562	0,782			
Valor – Tradição	0,474	0,202	0,201	0,115	0,228	0,473	0,533	0,452	0,400	0,483	0,526	0,497	0,823		
Desempenho – Voltado ao Contexto	0,453	0,049	0,180	0,069	0,258	0,365	0,284	0,508	0,380	0,531	0,333	0,437	0,322	0,756	
Desempenho – Voltado à Tarefa	0,376	0,001	0,138	-0,024	0,272	0,303	0,172	0,497	0,388	0,459	0,347	0,395	0,298	0,798	0,772

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 6, verifica-se que o desempenho voltado para o contexto e o desempenho voltado para a tarefa não atendem ao critério de Fornell e Larcker (1981), sendo que as raízes quadradas das AVEs são menores do que as correlações entre as variáveis latentes.

Para uma análise mais completa, na sequência, explora-se as cargas cruzadas (*Cross Loading*), para as quais orienta-se pelo critério de Chin (1998), que estabelece que a carga fatorial mais alta de cada variável observada deve estar associada à sua respectiva variável latente para garantia da validade discriminante do modelo de mensuração. Na Tabela 7, apresenta-se as cargas fatoriais do construto de comprometimento organizacional.

Tabela 7 – Carga fatorial da escala do comprometimento organizacional

F1 - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL		
Cód.	Questão	F1
X1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	0,642
X5	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,746
X6	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	0,719
X10	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,730
X14	A minha forma de pensar é muita parecida com a da empresa.	0,728
X18	Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	0,701
X19	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	0,730
X22	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,813
X26	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	0,651
X31	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	0,758
X37	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	0,640
X38	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	0,667

Fonte: Dados da pesquisa.

Para mensurar o comprometimento organizacional, empregou-se a escala proposta por Bastos e Aguiar (2015), disposta em uma estrutura unidimensional. Os indicadores de alfa de cronbach (0,911), confiabilidade composta (0,925), variância média extraída (0,507) e a confirmação da validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981), demonstram que a medida apresentou boa consistência e adequação ao contexto de realização deste estudo. Assim, diante desses resultados, não emergiu a necessidade de ajustes na escala de mensuração do comprometimento organizacional, sendo mantidas as doze variáveis que integram a medida original.

Na Tabela 8, apresenta-se as cargas fatoriais da escala de entrincheiramento organizacional.

Tabela 8 – Carga fatorial da escala do comprometimento organizacional

F1 - ENTRINCHEIRAMENTO – AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL				
Cód.	Questão	F1	F2	F3
X11	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	0,693	0,340	0,345
X25	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.	0,674	0,368	0,333
X30	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	0,745	0,415	0,407
X34	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	0,696	0,369	0,340
X39	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	0,776	0,425	0,348
F2 - ENTRINCHEIRAMENTO – ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS				
Cód.	Questão	F1	F2	F3
X12	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	0,263	0,627	0,204
X16	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	0,389	0,757	0,279
X20	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados.	0,366	0,729	0,313
X35	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	0,501	0,779	0,288
F3 - ENTRINCHEIRAMENTO – LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS				
Cód.	Questão	F1	F2	F3
X7	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	0,310	0,257	0,717
X9	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	0,343	0,217	0,733
X21	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	0,407	0,397	0,767
X28	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	0,387	0,213	0,725

Fonte: Dados da pesquisa.

A escala do entrincheiramento organizacional foi proposta por Rodrigues (2009) e revalidada por Rodrigues e Bastos (2015), composta por 3 dimensões de análises: ajustamento à posição social (F1), arranjos burocráticos impessoais (F2) e limitação de alternativas (F3).

A dimensão ajustamento à posição social conta originalmente com seis variáveis, referentes aos esforços e investimentos do indivíduo no processo de adaptação, como conhecimento adquiridos, status e rede de racionamento formados (RODRIGUES e BASTOS, 2015). Para garantir a validade convergente, dada a AVE < 0,5 (0,468) no modelo original, retirou-se a variável X3 (Sair desta organização significaria, para mim, perder parte importante

da minha rede de rede de relacionamento) que apresentou a menor carga fatorial entre as variáveis dessa dimensão. Tal achado indica que, para a amostra deste estudo, a rede de relacionamento estabelecidas com colegas e clientes não representa um aspecto relevante para indivíduo avaliar a sua permanência na organização.

Com a exclusão da variável X3, os indicadores de alfa de cronbach (0,764), confiabilidade composta (0,841), variância média extraída (0,515) e a confirmação da validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981), permitem afirmar que a dimensão ajustamento à posição social do entrincheiramento organizacional apresentou consistência e adequação ao contexto de realização deste estudo.

A segunda dimensão, arranjos burocráticos impessoais, reúne seis variáveis, que avaliam a percepção do indivíduo acerca dos custos associados à sua saída da organização, a exemplo da perda da estabilidade financeira e de benefícios já adquiridos (RODRIGUES e BASTOS, 2015). A escala, na sua composição original, apresentou problemas de validade convergente, com resultado de AVE < 0,5 (0,406), assim, para ajuste do modelo foram excluídas as variáveis X4 (Os benefícios que recebo nesta organização seriam perdidos se eu saísse agora) e X17 (O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona) que obtiveram as menores cargas fatoriais.

Como a escala conta com mais quatro itens, além das duas variáveis excluídas, compreende-se que o conteúdo da dimensão está contemplado. Com tais ajustes, obteve-se resultados satisfatórios com os indicadores de alfa de cronbach (0,702), confiabilidade composta (0,815), variância média extraída (0,526), garantindo também a validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981).

A dimensão limitação de alternativas é composta por seis itens que avaliam as oportunidades de trabalho que o indivíduo identifica fora da organização (RODRIGUES e BASTOS, 2015). Entretanto, na versão original testada no presente estudo, identificou-se valor de AVE < 0,5 (0,462), assim, para garantir a validade convergente do modelo, não foram utilizadas as variáveis X27 (Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas) e X36 (Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações).

Realizados os ajustes na dimensão limitação de alternativas, obteve-se resultados satisfatórios de alfa de cronbach (0,878), confiabilidade composta (0,908), variância média extraída (0,622) e validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981).

Na Tabela 9, apresenta-se as cargas fatoriais do construto de consentimento organizacional.

Tabela 9 – Carga fatorial da escala do consentimento organizacional

F1 - CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL		
Cód.	Questão	F1
X2	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	0,696
X23	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.	0,749
X24	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	0,729
X29	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	0,709
X32	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	0,762

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe lembrar que o consentimento organizacional foi introduzido na literatura por estudos de Silva (2009), integrando uma organização fatorial bidimensional, entretanto, novas abordagens delimitaram o consentimento a sua dimensão obediência cega, onde predomina a relação de autoridade, de subordinação e passividade na relação entre empregado e empregador (SILVA e BASTOS, 2015). A escala de Silva e Bastos (2015) reúne nove variáveis para mensuração do construto. Para garantir o ajuste do modelo, uma vez que inicialmente identificou-se $AVE < 0,5$ (0,401), foi necessária a retirada das seguintes variáveis: X8 (Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir ordens), X13 (Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado), X15 (Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo) e X33 (Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior).

As exclusões revelam uma diferença identificada entre a medida utilizada aqui e a que foi proposta por Silva e Bastos (2015), contudo, compreendeu-se que o conteúdo não foi alterado, sendo que os itens retirados estão contemplados no conjunto de variáveis restantes. As exclusões realizadas garantiram resultados satisfatórios dos índices de alfa de cronbach (0,857), confiabilidade composta (0,893), variância média extraída (0,584) e validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981).

Com a identificação da validade discriminante das três escalas propostas para os construtos comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais, a Tabela 10 contém as cargas fatoriais relativas a escala de valores organizacionais.

Tabela 10 – Carga fatorial da escala de valores organizacionais

(continua)

F1 – VALOR – AUTONOMIA									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	0,827	0,593	0,470	0,388	0,559	0,503	0,616	0,469
V13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.	0,776	0,522	0,474	0,360	0,576	0,423	0,687	0,400
V26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	0,777	0,489	0,489	0,505	0,515	0,517	0,592	0,361
V29	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	0,841	0,589	0,471	0,414	0,594	0,402	0,648	0,332
V30	Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	0,762	0,486	0,491	0,470	0,527	0,457	0,565	0,333
V46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.	0,745	0,570	0,368	0,416	0,553	0,400	0,550	0,339
F2 – VALOR – BEM-ESTAR									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V5	É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	0,650	0,787	0,329	0,261	0,635	0,338	0,632	0,455
V9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	0,601	0,822	0,307	0,256	0,537	0,366	0,531	0,462
V14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	0,529	0,647	0,360	0,285	0,533	0,450	0,447	0,379
V22	Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	0,382	0,753	0,198	0,144	0,367	0,241	0,321	0,408
V32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	0,425	0,763	0,145	0,055	0,388	0,247	0,353	0,289
V48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	0,530	0,802	0,183	0,139	0,498	0,225	0,402	0,432

(continuação)

F3 – VALOR – CONFORMIDADE									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamentos bem definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	0,490	0,278	0,817	0,551	0,488	0,535	0,488	0,400
V27	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	0,314	0,168	0,669	0,393	0,406	0,399	0,367	0,282
V28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	0,308	0,152	0,668	0,434	0,242	0,367	0,265	0,286
V34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	0,468	0,272	0,652	0,412	0,463	0,478	0,377	0,300
V41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	0,451	0,282	0,727	0,494	0,405	0,472	0,349	0,318
F4 – VALOR – DOMÍNIO									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V37	Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.	0,337	0,125	0,501	0,745	0,204	0,516	0,298	0,279
V39	O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	0,210	-0,02	0,517	0,661	0,209	0,408	0,254	0,152
V42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta as ameaças do mercado.	0,443	0,269	0,503	0,758	0,392	0,461	0,417	0,363
V45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	0,521	0,304	0,375	0,723	0,416	0,474	0,557	0,334
F5 - VALOR – PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	0,614	0,541	0,339	0,269	0,756	0,317	0,521	0,274
V3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	0,472	0,561	0,335	0,185	0,733	0,359	0,501	0,366
V15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	0,560	0,525	0,493	0,345	0,828	0,489	0,551	0,441
V16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.	0,496	0,478	0,494	0,322	0,759	0,389	0,597	0,378
V21	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	0,592	0,451	0,516	0,341	0,776	0,442	0,623	0,378

(conclusão)

V38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	0,533	0,484	0,410	0,419	0,762	0,411	0,498	0,349
V44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	0,434	0,415	0,445	0,399	0,661	0,437	0,476	0,367
F6 – VALOR – PRESTÍGIO									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	0,541	0,457	0,484	0,506	0,486	0,815	0,527	0,471
V25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	0,403	0,239	0,537	0,499	0,332	0,780	0,393	0,376
V33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	0,456	0,328	0,436	0,444	0,515	0,684	0,447	0,384
V35	Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.	0,301	0,161	0,513	0,524	0,277	0,771	0,312	0,356
F7 – VALOR – REALIZAÇÃO									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V4	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	0,589	0,479	0,362	0,360	0,559	0,345	0,790	0,354
V8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	0,549	0,378	0,443	0,493	0,521	0,541	0,772	0,452
V20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.	0,619	0,466	0,350	0,362	0,629	0,404	0,780	0,368
V24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	0,661	0,536	0,492	0,464	0,527	0,461	0,786	0,381
F8 – VALOR – TRADIÇÃO									
Cód.	Questão	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
V6	Tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	0,451	0,522	0,347	0,308	0,491	0,474	0,506	0,855
V12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.	0,341	0,429	0,427	0,272	0,360	0,419	0,353	0,836
V47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.	0,364	0,345	0,350	0,418	0,319	0,397	0,347	0,776

Fonte: Dados da pesquisa.

A medida de valores organizacionais, desenvolvida por Oliveira e Tamayo (2004), foi validada com uma composição de quarenta e oito variáveis, distribuídas entre oito valores, que formam a escala: autonomia (F1), bem-estar (F2), conformidade (F3), domínio (F4), preocupação com a coletividade (F5), prestígio (F6), realização (F7) e tradição (F8).

O primeiro fator, valor autonomia, representa a busca pelo aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). O valor autonomia é mensurado a partir de oito itens. Na aplicação, na presente amostra, identificou-se problemas na validade discriminante, seguindo o critério de Fornell e Larcker (1981). Assim, foi necessária a retirada das variáveis V23 (Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho) e V40 (Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes). A retirada destes itens garantiu resultados satisfatórios para o fator autonomia nos indicadores de alfa de cronbach (0,752), confiabilidade composta (0,834), variância média extraída (0,503) e validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981), o que evidencia o ajuste e adequação da medida ao contexto da realização desta pesquisa.

O valor bem-estar reúne seis itens que se referem a preocupação da organização na promoção da satisfação do empregado, observando os fatores que geram qualidade de vida no trabalho (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). A partir da análise fatorial confirmatória, manteve-se as seis variáveis originais, com indicadores satisfatórios de alfa de cronbach (0,799), confiabilidade composta (0,867), variância média extraída (0,501) e validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981).

O terceiro valor, conformidade, avalia os limites das definições das práticas organizacionais e comportamentos de seus profissionais, observando o respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). A escala desses autores integra sete variáveis. Neste estudo, foi necessária a retirada de dois itens para garantir a validade discriminante e convergente, sendo excluídas a variável V11 (Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas) e V43 (Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações).

Assim, obteve-se resultados satisfatórios nos indicadores de alfa de cronbach (0,695), confiabilidade composta (0,813), variância média extraída (0,522) e validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981). Cabe destacar que o indicador de alfa de cronbach apresentou índice próximo, mas inferior a 0,7, entretanto, não ocorrendo incremento, caso algum item fosse excluído.

O valor domínio contém seis itens relativos ao poder, representando a busca de status, controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Por meio da análise da fatorial confirmatória, identificou-se a necessidade de exclusão de duas variáveis, visando a obtenção de um indicador de validade discriminante e convergente. Para tal, foram retiradas as variáveis V10 (É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios) e V18 (Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência).

Com a exclusão das duas variáveis, obteve-se alfa de cronbach (0,720), confiabilidade composta (0,825), variância média extraída (0,542) e validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981), o que garante a adequação da medida de mensuração.

A preocupação com a coletividade congrega itens relativos a valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Neste estudo, reaplicou-se a mesma estrutura proposta na escala original, composta por sete variáveis. Os bons indicadores de alfa de cronbach (0,874), confiabilidade composta (0,902), variância média extraída (0,570) e a validade discriminante garantida pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981), demonstram a adequação da escala ao modelo de mensuração.

O prestígio integra quatro itens relacionados ao poder, onde a organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos e serviços (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Com a análise fatorial confirmatória, ratificou-se a adequação da escala original no modelo de mensuração, por meio da verificação dos indicadores de alfa de cronbach (0,762), confiabilidade composta (0,848), variância média extraída (0,584) e da validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981).

O sétimo fator, realização, representa valores cuja meta central é o sucesso, por meio da demonstração de competência da organização e de seus empregados, sendo o desempenho competente um pré-requisito para a continuidade do trabalhador na organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). A medida original reúne cinco variáveis observadas, entretanto, neste estudo, para garantir a validade discriminante, foi necessária a retirada do item V36 (Para esta

organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência).

Com essa ação o fator apresentou indicadores satisfatórios de alfa de cronbach (0,788), confiabilidade composta (0,863), variância média extraída (0,611) e da validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981), o que revela a adequação da escala ao modelo.

O valor tradição congrega cinco itens relacionados à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consolidadas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Na presente amostra, o fator apresentou AVE inferior a 0,5, o que emergiu a exclusão das variáveis V19 (Essa organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar) e V31 (Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo).

Apesar da exclusão das duas variáveis, o conteúdo conceitual do fator permanece contemplado pelos demais itens que formam o valor tradição. Com essas exclusões, atingiu-se indicadores satisfatórios de alfa de cronbach (0,762), confiabilidade composta (0,863), variância média extraída (0,677) e da validade discriminante pelos critérios de Chin (1998) e Fornell e Larcker (1981).

Apresentados os indicadores que confirmam a adequação da escala de valores organizacionais para o contexto de realização deste estudo, na Tabela 11, descreve-se as cargas fatoriais da escala de desempenho no trabalho.

Tabela 11 – Carga fatorial da escala de desempenho no trabalho

F1 – DESEMPENHO NO TRABALHO – CONTEXTO			
Cód.	Questão	F1	F2
D8	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.	0,724	0,615
D12	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	0,709	0,553
D13	Adapto minha rotina as alterações das metas da organização.	0,794	0,592
D14	Soluciono dúvidas dos meus colegas quando solicitados.	0,721	0,591
D16	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	0,761	0,645
D17	Busco novas soluções para problemas que possam surgir no meu trabalho.	0,778	0,573
D18	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	0,798	0,656
D19	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	0,754	0,598
F2 – DESEMPENHO NO TRABALHO – TAREFA			
Cód.	Questão	F1	F2
D1	Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	0,567	0,753
D2	Executo adequadamente tarefas difíceis.	0,554	0,717
D3	Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	0,578	0,783
D9	Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	0,640	0,799
D10	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0,644	0,805
D15	Executo adequadamente as tarefas rotineiras.	0,691	0,770

Fonte: Dados da pesquisa.

A escala de desempenho no trabalho, empregada nesta pesquisa, proposta por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho-Jr. (2015), diferencia o desempenho em duas facetas: desempenho voltado para o contexto (F1) e desempenho voltado para a tarefa (F2).

O primeiro fator, desempenho voltado para o contexto, é composto por onze variáveis, que avaliam a percepção do indivíduo acerca do conjunto de comportamentos que ele realiza no ambiente de trabalho, voltados estrategicamente para o alcance das metas e objetivos da organização (QUEIROGA, BORGES-ANDRADE e COELHO-Jr., 2015). A análise das validades convergentes e das confiabilidades apresentou bons indicadores que apontam para adequação do modelo de mensuração, entretanto, não foi possível confirmar a validade discriminante entre os fatores desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa, utilizando o critério e Fornell e Larcker (1981). Assim, procedeu-se a exclusão das variáveis D4 (A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização), D6 (Procuo atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho) e D11 (Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais).

Com a retirada dessas variáveis, a escala apresentou indicadores satisfatórios de alfa de cronbach (0,892), confiabilidade composta (0,914), variância média extraída (0,571), porém, não se atendeu ao critério de Fornell e Larcker (1981), para confirmar a validade discriminante. Cabe destacar que a exclusão de mais itens gerou problemas nos demais indicadores de avaliação do modelo de mensuração. Assim, optou-se por analisar a validade discriminante a partir do critério de Chin (1998), o que pode ser confirmado na Tabela 11, onde as maiores cargas fatorais se encontram agrupadas nos fatores de origem.

O desempenho voltado para a tarefa congrega nove itens relativos ao conjunto de comportamentos que o trabalhador realiza no seu ambiente de trabalho e são voltados para a execução de suas tarefas (QUEIROGA, BORGES-ANDRADE e COELHO-Jr., 2015). Da mesma forma que ocorreu com o desempenho voltado para o contexto, não se encontrou validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Entretanto, para garantir essa validade, atendendo ao critério de Chin (1998), foram necessários ajustes com a exclusão das variáveis D5 (Realizo meu trabalho com economia de recursos), D7 (Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização) e D20 (Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas).

Esses ajustes permitiram o alcance de indicadores satisfatórios de alfa de cronbach (0,864), confiabilidade composta (0,898), variância média extraída (0,596) e validade discriminante pelo critério de Chin (1998), conforme detalhado nas Tabelas 5 e 11.

Com a garantia das validades convergentes e validades discriminantes, terminam-se os ajustes dos modelos de mensuração. Ao total, foram excluídos vinte e quatro itens. Em geral, pode-se afirmar que as medidas de mensuração utilizadas apresentaram um bom ajuste à pesquisa, sendo necessárias exclusões de variáveis, o que não comprometeu o conteúdo das medidas. Após apresentação das estatísticas descritivas e as correlações entre os construtos, nas duas próximas seções, dá-se prosseguimento as etapas aqui desenvolvidas com a análise do modelo estrutural das modelagens de equações estruturais.

Na Tabela 12, sistematiza-se um resumo dos ajustes que foram realizados no modelo de mensuração por meio da análise fatorial confirmatória.

Tabela 12 – Resumo dos ajustes do modelo de mensuração

Construtos	Variáveis Originais	Variáveis Excluídas			Variáveis do Modelo	
Comprometimento	X1, X5, X6, X10, X14, X18, X19, X22, X26, X31, X37, X38	12	-	00	X1, X5, X6, X10, X14, X18, X19, X22, X26, X31, X37, X38	12
Entrincheiramento - Ajustamento à Posição Social	X3, X11, X25, X30, X34, X39	06	X3	01	X11, X25, X30, X34, X39	05
Entrincheiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais	X4, X12, X16, X17, X20, X35	06	X4, X17	02	X12, X16, X20, X35	04
Entrincheiramento - Limitação de Alternativas	X7, X9, X21, X27, X28, X36	06	X27, X36	02	X7, X9, X21, X28	04
Consentimento	X2, X8, X13, X15, X23, X24, X29, X32, X33	09	X8, X13, X15, X33	04	X2, X23, X24, X29, X32	05
Valor –Autonomia	V1, V13, V23, V26, V29, V30, V40, V46	08	V23, V40	02	V1, V13, V26, V29, V30, V46	06
Valor - Bem-Estar	V5, V9, V14, V22, V32, V48	06	-	00	V5, V9, V14, V22, V32, V48	06
Valor – Conformidade	V11, V17, V27, V28, V34, V41, V43	07	V11, V43	02	V17, V27, V28, V34, V41	05
Valor – Domínio	V10, V18, V37, V39, V42, V45	06	V10, V18	02	V37, V39, V42, V45	04
Valor - Preocupação com a Coletividade	V2, V3, V15, V16, V21, V38, V44	07	-	00	V2, V3, V15, V16, V21, V38, V44	07
Valor – Prestígio	V7, V25, V33, V35	04	-	00	V7, V25, V33, V35	04
Valor – Realização	V4, V8, V20, V24, V36	05	V36	01	V4, V8, V20, V24	04
Valor – Tradição	V6, V12, V19, V31, V47	05	V19, V31	02	V6, V12, V47	03
Desempenho – Contexto	D4, D6, D8, D11, D12, D13, D14, D16, D17, D18, D19	11	D4, D6, D11	03	D8, D12, D13, D14, D16, D17, D18, D19,	08
Desempenho – Tarefa	D1, D2, D3, D5, D7, D9, D10, D15, D20	09	D5, D7, D20	03	D1, D2, D3, D9, D10, D15	06
Total de Variáveis	107		24		83	

Fonte: Dados da pesquisa.

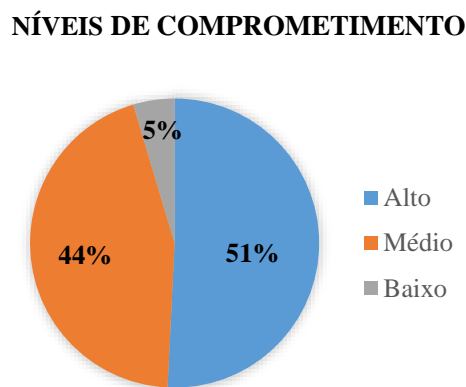
4.1.3 Níveis de Vínculos Organizacionais, Valores Organizacionais e Desempenho no Trabalho

Para a apresentação das estatísticas descritivas, optou-se por manter todos os itens das escalas originais, compreendendo que os ajustes realizados na análise fatorial confirmatória foram necessários exclusivamente na etapa das análises de modelagens de equações estruturais, onde a avaliação do modelo de mensuração se configura como uma etapa obrigatória para confirmar a adequação e validade das medidas. Essa seção está organizada em cinco subseções, cada uma explorando um dos construtos abordados neste estudo.

4.1.3.1 Comprometimento Organizacional

Para se iniciar a análise do comprometimento organizacional, na Figura 17, apresenta-se os percentuais de indivíduos por nível do construto. Cabe explicar que a escala está dividida em três categorias: baixo (média de 1,00 e 2,33), moderado (média de 2,34 a 3,66) e alto (média de 3,67 a 5,00), com a finalidade de melhor esclarecer o nível atingido por cada construto, dimensão e variável.

Figura 17 – Percentual de indivíduos por nível de comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados da Figura 17, verifica-se que mais da metade da amostra apresenta níveis altos de comprometimento organizacional (51%), enquanto que 44% apresenta níveis medianos e apenas 5% níveis baixos. Logo, pode-se dizer que o vínculo de comprometimento, que se constitui como uma ligação emocional e de envolvimento do trabalhador com a

organização, está presente em níveis classificados como altos, de forma predominante nos participantes deste estudo.

Nos achados de Santos (2015) que procuram analisar os vínculos organizacionais de profissionais da área de enfermagem em instituições hospitalares, igualmente, identificou-se que a maioria dos indivíduos participantes possuem níveis altos do vínculo afetivo, tanto nas organizações de natureza pública, como nas privadas, o que corrobora os resultados aqui encontrados. Ainda, o trabalho de Balsan et al. (2016), realizado em uma instituição de ensino superior, também verificou o predomínio de indivíduos com níveis altos de comprometimento afetivo, o que, para os autores, significa o estabelecimento de uma ligação emocional que vai além da lealdade passiva, que compreende uma relação proativa na qual prevalece o desejo de dar algo de si para contribuir com uma ação relevante para os objetivos da organização.

Complementando essa análise, na Tabela 13, descreve-se as médias e o desvios-padrão das variáveis e dimensões do comprometimento organizacional.

Tabela 13 – Níveis de comprometimento organizacional

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
X1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	4,09	0,83
X31	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	3,99	0,78
X5	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	3,91	0,94
X6	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	3,85	0,91
X10	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	3,77	0,94
X22	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,54	1,01
X19	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	3,51	1,00
X26	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	3,45	0,92
X18	Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	3,42	0,99
X14	A minha forma de pensar é muita parecida com a da empresa.	3,32	1,06
X38	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	3,25	1,07
X37	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	2,99	1,00
GERAL COMPROMETIMENTO		3,59	0,68

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 13, a média geral obtida para o comprometimento organizacional foi de 3,59, o que pode ser classificado como um nível mediano desse vínculo, levando-se em consideração a escala de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Para Andrade (2008), o nível de comprometimento está relacionado às tendências de engajamento, de forma mais duradoura e consistente, nas atividades que o indivíduo executa. Rodrigues (2011) explica que trabalhadores com alto comprometimento tendem a demonstrar comportamentos mais desejáveis, como produtividade, se comparados a indivíduos com nível de comprometimento baixo.

Quando analisadas separadamente, as variáveis que explicam este construto, conforme Tabela 13, constata-se que o item que aborda o orgulho do indivíduo em fazer parte da organização apresentou a maior média ($\bar{X} = 4,09$) entre as variáveis do comprometimento organizacional. Merecem destaque também os itens referentes a preocupação do trabalhador com o destino da organização ($\bar{X} = 3,99$) e a indicação da organização para amigos como bom lugar para se trabalhar ($\bar{X} = 3,91$), que obtiveram médias classificadas como altas. Observa-se, ainda, que a menor média foi registrada para a variável relativa a crença e aceitação sobre as normas da empresa ($\bar{X} = 2,99$). Cabe esclarecer que essa variável inicialmente integrava a noção de aceitação íntima do consentimento organizacional (SILVA, 2009), entretanto, as novas delimitações conceituais dos vínculos, realizadas por Silva e Bastos (2015) e Bastos e Aguiar (2015), incorporam a aceitação íntima ao comprometimento.

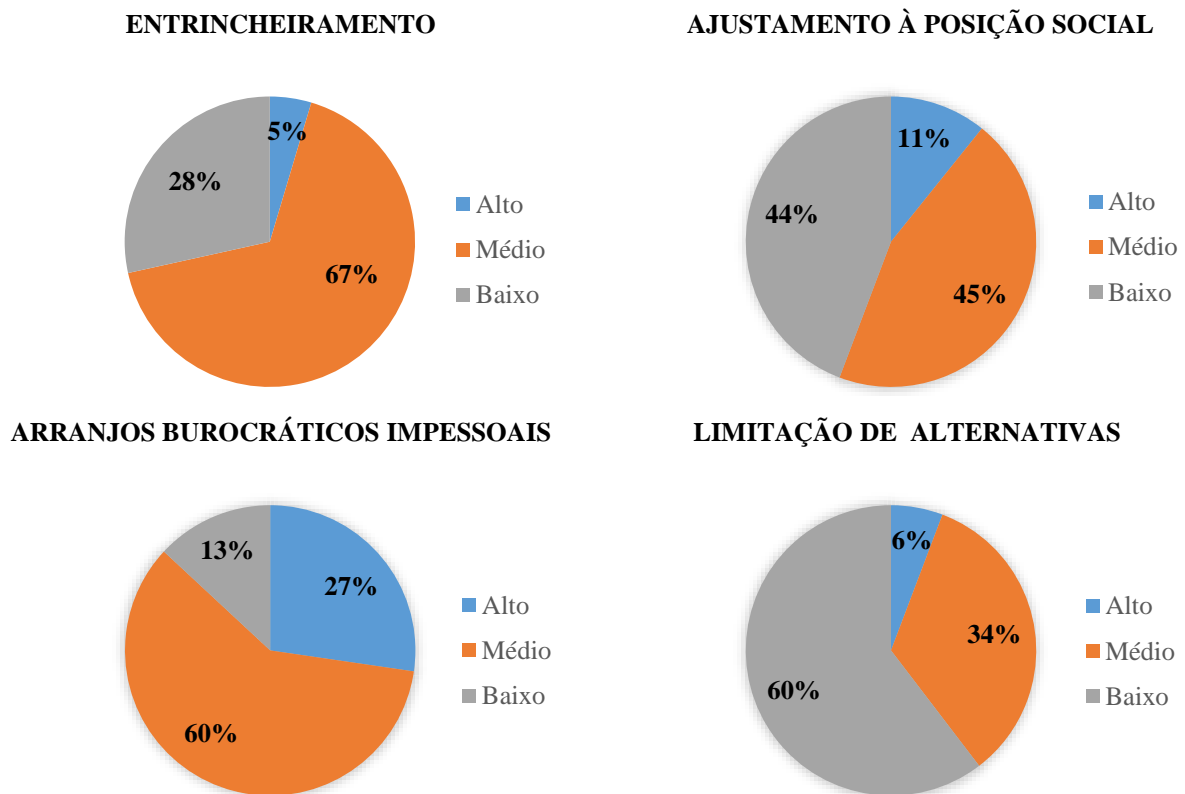
Diante desses resultados, infere-se que o sentimento de orgulho e a preocupação com o destino da organização configuram-se como importantes fatores que representam o estabelecimento do vínculo afetivo. Claramente, nota-se que essas noções revelam um aspecto positivo tanto para o indivíduo, que desenvolve um sentimento de orgulho e satisfação em “fazer parte”, quanto para a organização que conta com um profissional que demonstra interesse para com os resultados e o futuro da organização. Para Pinho (2009), o vínculo de comprometimento se operacionaliza por meio da manifestação de comportamentos do tipo assiduidade e pontualidade, bem como o zelo, compromisso com os objetivos e o respeito às regras da organização, evidenciando-se reciprocidade quanto ao nível e a qualidade do envolvimento entre atores e sistemas organizacionais.

Finalizada a discussão sobre níveis de comprometimento organizacional, na próxima seção, apresentar-se a análise do construto do entrincheiramento organizacional.

4.1.3.2 Entrincheiramento organizacional

Para a análise do vínculo de entrincheiramento organizacional, inicialmente, na Figura 18, descreve-se o percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento e suas dimensões.

Figura 18 – Percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento e suas dimensões



Fonte: Dados da pesquisa.

Como observa-se na Figura 18, 67% da amostra apresenta um vínculo moderado de entrincheiramento organizacional, seguidos dos 27% com nível alto e dos 13% de indivíduos com nível baixo. Em geral, esse resultado demonstra que os trabalhadores não percebem grandes custos associados à sua saída da organização, ou acreditam que os custos podem ser pagos, vislumbrando outras oportunidades de trabalho que sejam compensatórias.

Analisando as dimensões, identifica-se a predominância do nível moderado para as dimensões arranjos burocráticos impessoais (60%) e ajustamento à posição social (45%). Cabe destacar que, para os arranjos burocráticos impessoais, 27% dos indivíduos apresentaram níveis altos, demonstrando que um percentual significativo de trabalhadores permanece na organização

pois acredita que a saída significaria uma perda na sua estabilidade financeira ou outros benefícios adquiridos.

Outro resultado interessante é observado na dimensão limitação de alternativas, que representa à percepção do sujeito sobre o seu potencial de recolocação no mercado, na qual 60% dos indivíduos participantes sairiam da organização sem restrições, pois percebem que teriam oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Esse resultado, pode ser explicado, em partes, pelo contexto da realização deste estudo. O setor varejista registra uma grande oferta de oportunidades de trabalho, derivado principalmente dos altos índices de rotatividade do setor (PAIVA et al., 2010), exigindo, em geral, um perfil profissional padronizado, similar ao perfil dos participantes da pesquisa (Tabela 1). Dessa forma, dentro do próprio ambiente do shopping, com múltiplas organizações inseridas, o indivíduo consegue garimpar outras possibilidades de emprego.

Dando sequência, na Tabela 14, descreve-se as médias e o desvios-padrão das variáveis e dimensões do entrincheiramento organizacional.

Tabela 14 – Níveis de entrincheiramento organizacional

(continua)

ENTRINCHEIRAMENTO – AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
X3	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	3,03	1,15
X11	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	2,68	1,03
X25	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.	2,63	1,10
X30	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	2,54	0,98
X39	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,44	1,07
X34	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	2,33	0,96
GERAL AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL		2,61	0,71
ENTRINCHEIRAMENTO – ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
X12	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	3,78	0,99
X4	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	3,62	1,00
X16	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	3,39	1,10
X17	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	3,03	1,12
X35	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	2,63	1,12
X20	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados.	2,48	1,11
GERAL ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS		3,15	0,68

(conclusão)

ENTRINCHEIRAMENTO – LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
X27	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	2,59	1,06
X21	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	2,37	1,13
X28	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	2,31	1,09
X7	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	2,28	0,95
X36	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	2,25	0,93
X9	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	2,08	0,98
GERAL LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS		2,31	0,70
GERAL ENTRINCHEIRAMENTO		2,69	0,56

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados contidos na Tabela 14, verifica-se que a média para o entrincheiramento foi 2,69, o que representa um nível mediano desse vínculo organizacional. De forma comparativa com os resultados encontrados para o comprometimento, identificou-se níveis medianos de entrincheiramento, porém, inferiores aos níveis de comprometimento, ou seja, os participantes deste estudo estão mais comprometidos do que entrincheirados. Em relação as dimensões, de maneira geral, obteve-se uma média superior para a base arranjos burocráticos impessoais ($\bar{X} = 3,15$) em comparação com as dimensões ajustamento à posição social ($\bar{X} = 2,61$) e limitação de alternativas ($\bar{X} = 2,31$).

Considerando os itens individualmente, na dimensão ajustamento à posição social, as maiores médias foram registradas para variáveis relativas a percepção de que sair da organização acarretaria na perda da rede de relacionamento ($\bar{X} = 3,03$) e o sentimento de perda de anos de dedicação à organização ($\bar{X} = 2,68$). As médias dos demais itens dessa dimensão são classificadas como moderadas, com exceção do custo associado ao tempo que o indivíduo levaria para se acostumar a uma nova função, caso fosse trabalhar em outra organização, que apresentou a menor média ($\bar{X} = 2,33$) na dimensão.

Dessa forma, infere-se que os indivíduos tendem a considerar a relação estabelecida com colegas e a dedicação despendida para a organização como motivos para permanecer na organização. Entretanto, acreditam que não teriam problemas em se acostumar com uma nova função em outra organização, ou seja, percebe-se que existe uma avaliação que tende a considerar mais onerosos os custos associados aos aspectos subjetivos, como rede de

relacionamento e status, em detrimento as questões técnicas, decorrentes da saída da organização.

Na dimensão arranjos burocráticos impessoais (Tabela 14), verifica-se que as maiores médias foram atribuídas aos itens que avaliam as perdas financeiras ($\bar{X} = 3,78$) e de benefícios ($\bar{X} = 3,62$) no caso de desligamento da organização. Todas as demais variáveis dessa dimensão apresentaram médias moderadas. Assim, esses resultados vêm demonstrar que os indivíduos, ao avaliarem a permanência ou a saída, consideram os aspectos financeiros e os benefícios como fatores que os prendem a organização.

Na dimensão limitação de alternativas (Tabela 14), obteve-se média geral classificada como baixa, nenhum item obteve média alta. A maior média foi encontrada para a percepção do trabalhador de que uma das poucas consequências negativas de deixar a organização seria a falta de alternativas no mercado ($\bar{X} = 2,59$). Já a menor média foi atribuída ao item referente à dificuldade de inserção no mercado de trabalho devido ao perfil profissional do indivíduo ($\bar{X} = 2,08$). No geral, constata-se que os participantes, não consideram a limitação de alternativas como um fator decisivo para a permanência na organização.

Esses resultados corroboram os estudos de Moscon (2013) e Santos (2015) que também obtiveram maiores médias para a dimensão arranjos burocráticos impessoais, seguido de ajustamento à posição social e limitação de alternativas, apoiando os resultados encontrados na presente pesquisa. Os arranjos burocráticos impessoais representam a avaliação do indivíduo acerca da estabilidade financeira e os benefícios que seriam perdidos se saísse da organização (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES e BASTOS, 2013).

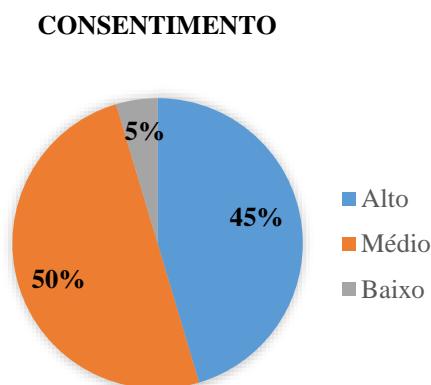
Com base nesses resultados, infere-se que aspectos como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, são mais representativos para a avaliação do indivíduo acerca da sua permanência na organização, não de forma espontânea, mas sim em decorrência da sua necessidade (RODRIGUES, 2009), do que a noção da perda investimentos feitos pelo indivíduo para se adequar às exigências da organização para alcançar a posição social e a percepção de limitação de alternativas de oportunidades no mercado de trabalho.

Realizadas as considerações acerca do entrincheiramento organizacional, passa-se a análise do último construto dos vínculos organizacionais, o consentimento.

4.1.3.3 Consentimento Organizacional

Na Figura 19, descreve-se o percentual de indivíduos por nível de consentimento organizacional.

Figura 19 – Percentual de indivíduos por nível de consentimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao consentimento, conforme exposto na Figura 19, verifica-se que 50% dos indivíduos apresentam níveis moderados deste vínculo organizacional, enquanto que 45% foram classificados no nível alto e 5% no nível baixo. Cabe destacar o expressivo, mas não predominante, percentual de participantes com níveis elevados de consentimento. O indivíduo com altos níveis deste vínculo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações (SILVA, 2009).

Com o intuito de expor melhor os níveis atingidos, a Tabela 15 contém as médias e o desvios-padrão das variáveis do consentimento organizacional.

Tabela 15 – Níveis de consentimento organizacional

CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
X24	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	3,97	0,73
X2	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	3,74	0,93
X13	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	3,69	0,89
X15	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	3,59	0,88
X23	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.	3,56	1,04
X32	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	3,54	0,94
X29	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	3,37	1,00
X33	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	3,00	1,11
X8	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	2,92	1,11
GERAL CONSENTIMENTO		3,49	0,60

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 15, verifica-se que a média geral obtida para o consentimento organizacional foi de 3,49, representando um nível moderado desse vínculo. Resultado semelhante foi identificado por Santos (2015), que observou níveis moderados de consentimento organizacional relacionado à noção de obediência cega, concluindo que trabalhadores de organizações privadas apresentam médias superiores de consentimento se comparadas as dos trabalhadores das instituições públicas.

Realizando uma análise mais profunda das variáveis contidas na Tabela 15, constata-se que as maiores médias foram verificadas para os itens relativos ao cumprimento das ordens na organização ($\bar{X} = 3,97$), a obediência do indivíduo ao que o chefe manda ($\bar{X} = 3,74$) e aceitação do que foi mandado, mesmo que as coisas gerem incômodos no trabalho ($\bar{X} = 3,69$). Já os itens com médias classificadas como baixas, foram identificadas para os itens referentes a crença de que ao cumprir uma ordem a responsabilidade pelo trabalho é do superior ($\bar{X} = 3,00$) e que a autoridade, concentra-se nos superiores, cabendo aos empregados apenas cumprir ordens ($\bar{X} = 2,92$).

Esses resultados demonstram que os indivíduos deste estudo consentem, de forma moderada, com a organização, considerando como aspectos importantes na relação subordinado – chefia o cumprimento de normas e a obediência as ordens superiores, acreditando que é seu papel como subordinado em cumpri-las. Entretanto, observa-se que a crença de que o subordinado deve acatar as ordens e normas superiores não exime a responsabilidade do trabalhador acerca das suas ações laborais.

Realizando uma comparação das médias atingidas pelos três vínculos organizacionais, observa-se que, nas organizações pesquisadas, de forma geral, o padrão de vínculo se configura com níveis medianos para os construtos, sendo os níveis mais altos encontrados para o comprometimento, seguido do consentimento, e, por último, o entrincheiramento.

Percebe-se, assim, a existência do engajamento afetivo, que pode favorecer a emergência de comportamentos favoráveis às organizações, contudo, verifica-se que existe uma atitude passiva de obediência cega dos trabalhadores e um desejo de permanecer na organização, guiado por uma necessidade. Esses resultados confirmam o que Pinho (2009) expõe sobre o estabelecimento dos três vínculos de forma simultânea, ou seja, o indivíduo pode apresentar diferentes padrões de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, caracterizando perfis de vínculos distintos.

Resultados de padrão de vínculos similares foram encontrados nos trabalhos de Moscon (2013) e Santos (2015), os quais visualizaram índices de comprometimento organizacional significativamente superiores em relação aos de consentimento e entrincheiramento. Diante desses achados, segundo os resultados encontrados por Pinho (2009), a observância de índices mais elevados de comprometimento organizacional pode estar associada a bons resultados e desempenhos. Ainda, para Rodrigues (2011), os perfis com predominância do vínculo de comprometimento em comparação ao entrincheiramento (semelhante ao encontrado neste estudo) são os que mais se associam a comportamentos desejáveis, em termos de produtividade e de bom desempenho nas organizações.

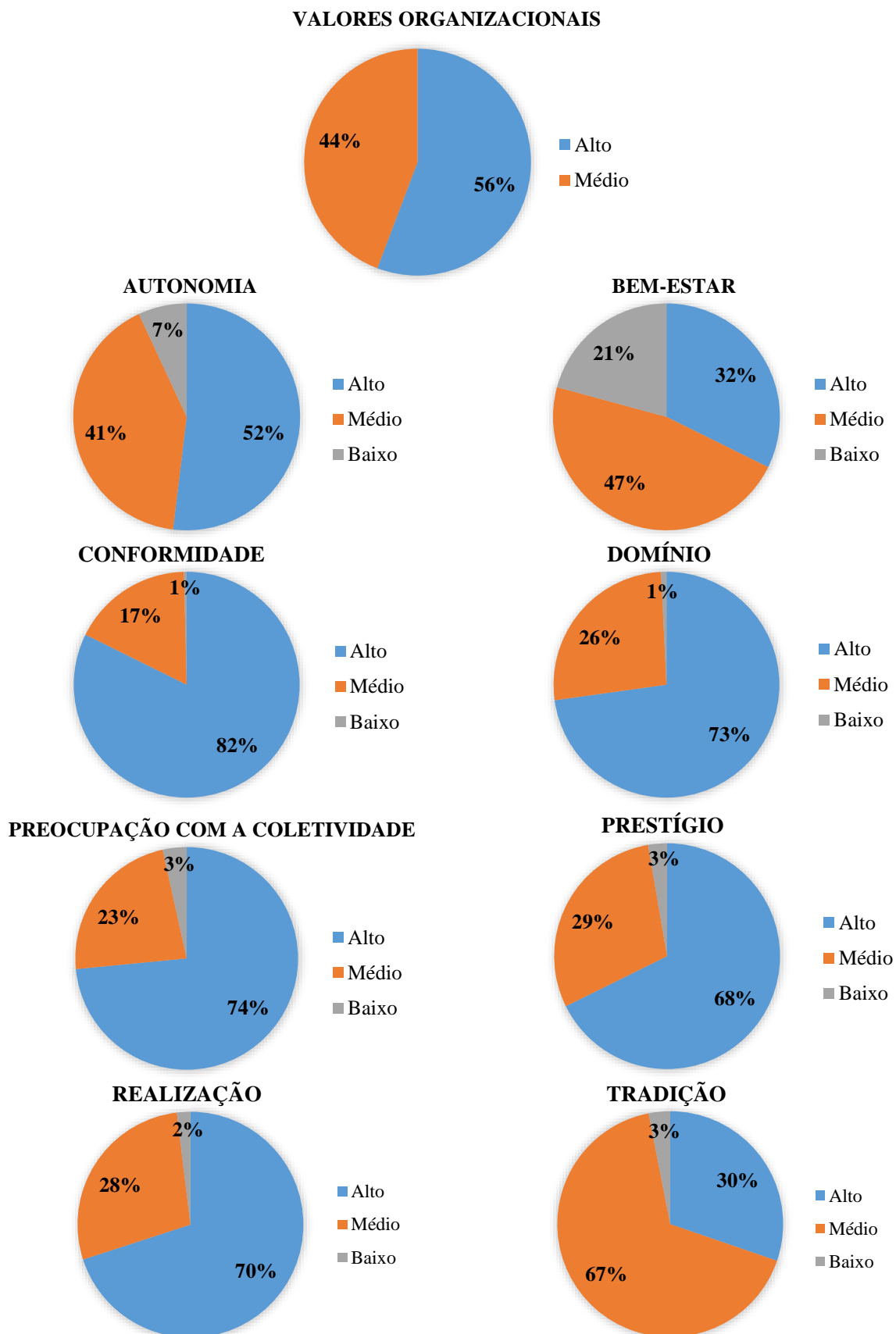
Sendo assim, após essas considerações sobre o construto de consentimento organizacional, encerra-se a discussão sobre os vínculos organizacionais. Na sequência, apresenta-se os resultados para os valores organizacionais.

4.1.3.4 Valores Organizacionais

O inventário de perfis de valores organizacionais, instrumento de medida selecionado para a realização deste estudo, é composto por quarenta e oito itens, distribuídos em oito fatores: autonomia, bem-estar, conformidade, domínio, preocupação com a coletividade, prestígio, realização e tradição.

Para fins de análise dos dados referentes à percepção dos pesquisados acerca dos valores organizacionais, na Figura 20, descreve-se o percentual de indivíduos, por nível de prioridade, em cada valor organizacional.

Figura 20 – Percentual de indivíduos por nível de valores organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 20, verifica-se que 56% da amostra geral apresenta níveis altos de valores organizacionais, sendo o nível médio verificado nos demais 45% dos indivíduos. Partindo dos pressupostos de Oliveira e Tamayo (2004) de que os valores representam elementos centrais da cultura organizacional, ao grau em que todos ou a maioria dos indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem, pode-se inferir que a percepção da presença de valores organizacionais fortes, representa a existência de uma cultura organizacional também forte.

Analisando os valores individualmente, constata-se a predominância de níveis altos de percepção nos valores autonomia (52%), conformidade (82%), domínio (73%), preocupação com a coletividade (74%), prestígio (68%) e realização (70%). Já os valores bem-estar e tradição apresentaram predominância nos níveis moderados, sendo 47% e 67%, respectivamente. A partir desses resultados, pode-se traçar uma estrutura de prioridade de valores organizacionais, onde se visualiza que os valores mais importantes da organização, na percepção de seus colaboradores, são a conformidade, preocupação com a coletividade e o domínio, enquanto que o bem-estar e a tradição encontram-se com menos influência na linha prioritária. Buscando aprofundar as análises, a Tabela 16 contém as médias e desvios-padrão para cada variável e fator da escala de valores organizacionais.

Tabela 16 – Níveis de valores organizacionais

(continua)

VALOR – AUTONOMIA			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.	3,79	0,88
V26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	3,75	0,98
V30	Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	3,74	0,95
V29	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	3,71	0,91
V46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.	3,56	1,02
V23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	3,47	0,99
V1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	3,46	1,04
V40	Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	3,21	1,00
GERAL AUTONOMIA		3,59	0,72

(continuação)

VALOR – BEM-ESTAR			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	3,59	1,04
V5	É muito importante, para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	3,58	1,02
V48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	3,18	1,13
V9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	3,14	1,18
V32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	2,72	1,07
V22	Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	2,57	1,06
GERAL BEM-ESTAR		3,12	0,83
VALOR – CONFORMIDADE			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	4,32	0,62
V17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamentos bem definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	4,02	0,66
V34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	4,00	0,78
V27	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	3,95	0,67
V41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	3,89	0,73
V43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.	3,88	0,84
V28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	3,79	0,76
GERAL CONFORMIDADE		3,98	0,47
VALOR – DOMÍNIO			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V39	O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	4,14	0,77
V45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	4,09	0,77
V10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	3,99	0,86
V42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta as ameaças do mercado.	3,85	0,80
V37	Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.	3,84	0,85
V18	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar concorrência.	3,32	1,04
GERAL DOMÍNIO		3,87	0,54

(conclusão)

VALOR – PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	4,05	0,90
V15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	3,94	0,92
V16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.	3,92	0,91
V21	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	3,90	0,85
V44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	3,81	0,81
V2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	3,75	0,95
V3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	3,73	1,01
GERAL PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE		3,87	0,68
VALOR – PRESTÍGIO			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	3,89	0,87
V25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	3,85	0,84
V35	Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.	3,83	0,82
V7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	3,71	0,94
GERAL PRESTÍGIO		3,82	0,66
VALOR – REALIZAÇÃO			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	4,03	0,72
V36	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	3,95	0,90
V4	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	3,92	0,89
V20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.	3,77	0,96
V24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	3,71	0,85
GERAL REALIZAÇÃO		3,88	0,61
VALOR – TRADIÇÃO			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
V47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.	3,64	0,83
V6	Tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	3,59	0,93
V12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.	3,59	0,91
V31	Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	3,14	0,94
V19	Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.	3,05	1,11
GERAL TRADIÇÃO		3,40	0,61
GERAL VALORES		3,69	0,49

Fonte: Dados da pesquisa.

Tomando por base a Tabela 16, verifica-se que a média geral do construto de valores organizacionais foi 3,69, o que representa um nível alto. Considerando as médias gerais dos oito fatores que representam os valores organizacionais, nota-se que os fatores conformidade ($\bar{X} = 3,98$), realização ($\bar{X} = 3,88$), domínio ($\bar{X} = 3,87$), preocupação com a coletividade ($\bar{X} = 3,87$) e prestígio ($\bar{X} = 3,82$), apresentaram médias categorizadas como altas. Isso representa que tais fatores se configuram como prioritários na estrutura de valores das organizações participantes.

Assim, percebe-se que a hierarquia de valores organizacionais, identificada na amostra deste estudo, prioriza os fatores conformidade, realização, domínio, preocupação com a coletividade e prestígio, como valores centrais da organização. Os valores centrais ou prioritários, de acordo com Tamayo e Gondim (1996), expressam as metas e os padrões de comportamento que a empresa tem priorizado no enfrentamento de seus desafios.

De tal modo, frente ao cenário pesquisado, na percepção dos respondentes, as organizações definem ações que se orientam para o cumprimento e respeito a regras e modelos de comportamentos (conformidade), buscando o sucesso da organização por meio da demonstração de competência dos seus empregados (realização), visando a posição de destaque no mercado (domínio) e admiração da sociedade (prestígio), bem como prezam pelos relacionamentos cotidianos com indivíduos próximos e com a comunidade (preocupação com a coletividade) (OLIVERIA e TAMAYO, 2004).

Os demais fatores, bem-estar ($\bar{X} = 3,12$), tradição ($\bar{X} = 3,40$) e autonomia ($\bar{X} = 3,59$), apresentaram médias moderadas, revelando que esses valores não representam elevados graus de prioridades, na percepção dos respondentes. Os níveis moderados para os fatores bem-estar e autonomia podem demonstrar o pouco interesse da organização em promover políticas e práticas voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho e à valorização dos profissionais. Para Tamayo (2007), isso evidencia uma despreocupação com o domínio motivacional da força de trabalho pelos valores da organização.

Merece destaque, assim, o fato de que os valores bem-estar e autonomia, componentes da dimensão abertura, apresentarem-se como fatores moderados na hierarquia de prioridade de valores organizacionais. Isso representa um enfoque menos emergente acerca de pensamento e ação independentes que favorecem o processo de mudança (SCHWARTZ, 1992). Tal achado corrobora o fato do valor de conformidade, congregado a dimensão conservação, apresentar grau máximo na hierarquia de prioridades. Esse valor representa a busca da organização em promover a correção, a cortesia, as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Resultados similares foram descobertos por Costa (2014), ao realizar um estudo de caso em uma empresa fabricante de eletrodomésticos, identificando que os valores prioritários foram associados às dimensões domínio, conformidade, prestígio e realização o que, para a autora, sugere que os valores mais importantes da organização foram os relacionados com o domínio do mercado, o respeito às normas e as boas maneiras no trabalho, bem como a sua imagem social na comunidade e a demonstração de competência da organização e de seus colaboradores. Costa (2014) verificou, também, que os menores graus de prioridades foram dados às dimensões bem-estar e autonomia, ambas associadas aos interesses individuais.

No estudo de Andrade e Estivalet (2013), as dimensões domínio e prestígio foram as que obtiveram as maiores médias na hierarquia de valores de instituições bancárias, evidenciando que os valores mais importantes dessas organizações foram os relacionados ao domínio do mercado e à sua imagem na sociedade. Em relação ao menor grau de prioridade, as autoras observaram que as menores médias estavam associadas às dimensões bem-estar, autonomia e realização. Esses resultados demonstram que as instituições negligenciam aspectos como satisfação no trabalho, aceitar ideias novas, estimular a criatividade e garantir a independência de seus colaboradores.

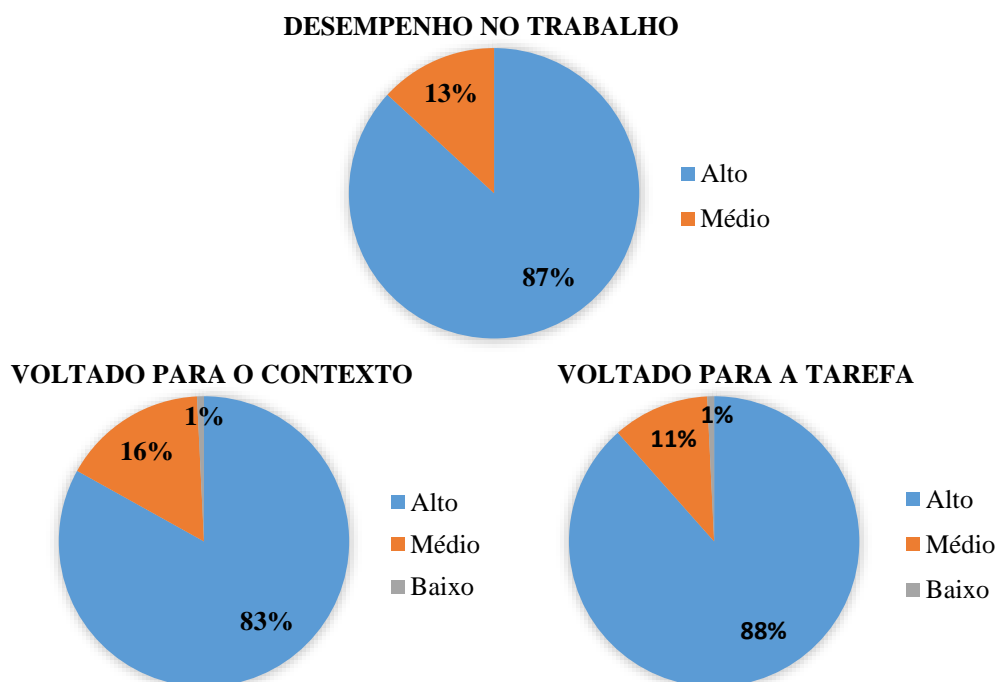
Além disso, uma pesquisa realizada por Paiva, Torres e Luz (2014) com trabalhadores de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância privada, também encontrou resultados similares aos deste estudo. Os autores constataram que os valores organizacionais mais considerados pelos vigilantes foram conformidade, prestígio, preocupação com a coletividade e realização. Enquanto que os menores graus de prioridade foram registrados para os valores bem-estar, tradição, autonomia e domínio.

Dessa forma, após as considerações feitas acerca da hierarquia de prioridade de valores organizacionais, apresenta-se, na seção seguinte, as análises referentes a percepção dos pesquisados sobre o desempenho no trabalho.

4.1.3.5 Desempenho no Trabalho

A escala de desempenho no trabalho foi desenvolvida seguindo os fundamentos teóricos que a diferenciam em duas perspectivas: o desempenho voltado para o contexto e o desempenho voltado para a tarefa. Na Figura 21, descreve-se o percentual de indivíduos por nível de desempenho no trabalho.

Figura 21 – Percentual de indivíduos por nível de desempenho no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados da Figura 21, verifica-se que a maioria dos pesquisados apresenta altos níveis de desempenho no trabalho (87%). O mesmo resultado é identificado para as dimensões desempenho voltado para o contexto (83%) e desempenho voltado para a tarefa (88%). Inicialmente, considerando o desempenho como estratégico ao planejamento de ações organizacionais, esse resultado pode representar bons indicadores de produtividades, bem como de relacionamento entre chefias e subordinados, especialmente no que tange ao planejamento e monitoramento de desempenho, no clima organizacional vigente, na satisfação com o trabalho, nos níveis de comprometimento e envolvimento (QUEIROGA, BORGES-ANDRADE e COELHO-Jr., 2015).

Entretanto, é importante levar em consideração que esse maior nível de percepção de desempenho pode estar associado à questão de “desejabilidade social”, a qual leva os participantes a responderem o que se espera que respondam em relação ao próprio comportamento e não o que realmente esses desempenham.

Complementarmente, a Tabela 17 contém as médias e desvios-padrão para cada variável e dimensão de desempenho no trabalho.

Tabela 17 – Níveis de desempenho no trabalho

DESEMPENHO NO TRABALHO – CONTEXTO			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
D4	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	4,21	0,63
D16	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	4,20	0,70
D19	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	4,19	0,60
D14	Soluciono dúvidas dos meus colegas quando solicitados.	4,18	0,65
D12	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	4,08	0,68
D17	Busco novas soluções para problemas que possam surgir no meu trabalho.	4,05	0,64
D18	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	4,03	0,69
D8	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.	4,00	0,68
D6	Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	3,93	0,80
D13	Adapto minha rotina as alterações das metas da organização.	3,89	0,83
D11	Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	3,84	0,87
GERAL DESEMPENHO - VOLTADO PARA O CONTEXTO		4,05	0,51
DESEMPENHO NO TRABALHO – TAREFA			
Cód.	Questão	\bar{X}	σ
D20	Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	4,31	0,61
D15	Executo adequadamente as tarefas rotineiras.	4,20	0,63
D1	Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	4,19	0,67
D3	Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	4,14	0,61
D2	Executo adequadamente tarefas difíceis.	4,09	0,60
D7	Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	4,02	0,67
D9	Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	3,94	0,78
D10	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	3,91	0,71
D5	Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	3,88	0,83
GERAL DESEMPENHO – VOLTADO PARA A TAREFA		4,08	0,49
GERAL DESEMPENHO NO TRABALHO		4,06	0,48

Fonte: Dados da pesquisa.

De uma forma geral, a média do desempenho no trabalho foi 4,06, o que representa que os pesquisados possuem uma percepção de que apresentam altos níveis de desempenho no trabalho. Quanto às dimensões, verifica-se que a média de desempenho voltado para a tarefa ($\bar{X} = 4,08$) foi levemente superior a do desempenho voltado para o contexto ($\bar{X} = 4,05$), sendo ambas classificadas como altas. Assim, infere-se que os indivíduos avaliam que desenvolvem atividades que contribuem tanto para questões técnicas das suas tarefas, quanto para os aspectos incluídos no suporte da organização, no ambiente social e psicológico, onde as metas organizacionais são buscadas (SONNENTAG e FRESE, 2002).

Analisando os itens, verifica-se que as maiores médias foram registradas para a percepção de que indivíduo despende esforços para realizar as tarefas que são designadas ($\bar{X} = 4,31$), referente a variável desempenho voltada para a tarefa e de que o trabalho realizado contribui para o alcance da missão e objetivos da organização ($\bar{X} = 4,21$), variável da dimensão desempenho voltado para o contexto. Cabe destacar que, para as vinte variáveis da escala, verificou-se médias altas de percepção de desempenho.

Concluída a avaliação dos níveis de desempenho no trabalho, finaliza-se as análises descritivas referentes ao comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional, consentimento organizacional, valores organizacionais e desempenho no trabalho. Na seção seguinte, explora-se as relações entre os construtos.

4.1.4 Relação entre Vínculos Organizacionais, Valores Organizacionais e Desempenho no Trabalho

Nessa seção, caracteriza-se as relações entre os valores organizacionais, vínculos dos trabalhadores com a organização e o desempenho no trabalho, por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Essa correlação mede, segundo Hair-Jr. et al. (2007), a força, a intensidade ou o grau de relação linear entre duas variáveis aleatórias, podendo variar entre -1 e +1, passando por zero.

Lopes et al. (2008) explicam que valores próximos a +1 são indicativos de pouca dispersão e uma correlação forte e positiva, enquanto que, próximos de zero, indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis, ou seja, não existe relacionamento linear. Já os próximos de -1 significam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa. Assim, as variações do coeficiente de correlação (r) são classificadas da seguinte maneira: entre -1 e -0,5 = correlações fortes e negativas; entre -0,5 e 0,0 = moderadas e negativas; entre 0,0 e +0,5 = fracas e positivas; entre +0,5 e +1 = fortes e positivas.

Na Tabela 18, apresenta-se a matriz de correlação entre os valores organizacionais, vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais e desempenho no trabalho.

Tabela 18 – Matriz de correlação entre os construtos

Construtos	Comprometimento	Entrincheiramento	Entrincheiramento. – APS	Entrincheiramento. – ABI	Entrincheiramento. – LA	Consentimento	Valores Organizacionais	Valor – Autonomia	Valor – Bem-Estar	Valor – Conformidade	Valor – Domínio	Valor – P. C. Coletividade	Valor – Prestígio	Valor – Realização	Valor – Tradição	Desempenho no Trabalho	Desempenho – Contexto	Desempenho - Tarefa
Comprometimento	1,0	0,000	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Entrincheiramento	0,364**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,008	0,000	0,001	0,000	0,000	0,077	0,055	0,154
Ent. – Ajustamento à Posição Social	0,369**	0,845**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,016	0,025	0,001	0,001	0,000	0,000	0,100	0,102	0,127
Ent. – Arranjos Burocráticos Impessoais	0,370**	0,794**	0,536**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,008	0,011	0,010	0,023
Ent. – Limitação de Alternativas	0,144*	0,787**	0,506**	0,403**	1,0	0,000	0,025	0,014	0,007	0,292	0,334	0,309	0,292	0,177	0,045	0,897	0,637	0,749
Consentimento	0,390**	0,376**	0,293**	0,317**	0,303**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
Valores	0,705**	0,339**	0,335**	0,348**	0,139*	0,381**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Valor – Autonomia	0,668**	0,341**	0,328**	0,347**	0,153*	0,288**	0,876**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Valor – Bem-Estar	0,682**	0,335**	0,367**	0,279**	0,166**	0,271**	0,746**	0,699**	1,0	0,000	0,015	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Valor – Conformidade	0,394**	0,190**	0,150*	0,249**	0,066	0,361**	0,740**	0,537**	0,280**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Valor – Domínio	0,192**	0,164**	0,139*	0,200**	0,060	0,283**	0,609**	0,413**	0,152*	0,691**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Valor – Preocupação com a Coletividade	0,708**	0,217**	0,201**	0,263**	0,063	0,295**	0,823**	0,702**	0,648**	0,529**	0,281**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Valor – Prestígio	0,449**	0,203**	0,197**	0,230**	0,066	0,246**	0,752**	0,563**	0,395**	0,626**	0,627**	0,529**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Valor – Realização	0,588**	0,254**	0,227**	0,308**	0,084	0,347**	0,857**	0,775**	0,571**	0,599**	0,496**	0,716**	0,620**	1,0	0,000	0,000	0,000	0,000
Valor – Tradição	0,326**	0,255**	0,328**	0,164**	0,125*	0,226**	0,549**	0,308**	0,379**	0,419**	0,343**	0,327**	0,407**	0,345**	1,0	0,000	0,000	0,000
Desempenho	0,443**	0,110	0,102	0,157*	0,008	0,219**	0,526**	0,371**	0,272**	0,566**	0,385**	0,530**	0,371**	0,468**	0,247**	1,0	0,000	0,000
Desempenho – Voltado ao Contexto	0,466**	0,119	0,102	0,159*	0,029	0,196**	0,520**	0,373**	0,302**	0,532**	0,356**	0,532**	0,353**	0,458**	0,234**	0,973**	1,0	0,000
Desempenho – Voltado à Tarefa	0,379**	0,089	0,095	0,141*	-0,020	0,232**	0,491**	0,340**	0,212**	0,563**	0,391**	0,486**	0,365**	0,443**	0,244**	0,955**	0,859**	1,0

Nota: *Correlações: $p < 0,05$ - significativa; ** $p < 0,001$ - altamente significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados contidos na Tabela 18, verifica-se que as oito dimensões de valores organizacionais apresentaram correlação significativa com o construto de comprometimento. Os valores organizacionais evidenciaram uma correlação forte e positiva com o comprometimento ($r=0,705$), bem como as dimensões preocupação com a coletividade ($r=0,708$), autonomia ($r=0,688$), bem-estar ($r=0,682$) e realização ($r=0,588$). Os demais valores, prestígio ($r=0,449$), conformidade ($r=0,394$), tradição ($r=0,326$) e domínio ($r=0,192$), apresentaram correlação positiva, mas moderada com o comprometimento.

Acerca do entrincheiramento, observa-se que os valores organizacionais apresentam uma correlação moderada e positiva ($r=0,339$). Os oito valores organizacionais, autonomia ($r=0,341$), bem-estar ($r=0,335$), tradição ($r=0,255$), realização ($r=0,254$), preocupação com a coletividade ($r=0,217$), prestígio ($r=0,203$), conformidade ($r=0,190$) e domínio ($r=0,164$), analisados individualmente, também demonstram correlações moderadas e positivas com o entrincheiramento organizacional.

Nas dimensões do entrincheiramento, obteve-se resultados semelhantes aos encontrados no construto geral. Os valores organizacionais se correlacionaram de forma moderada e positiva com as bases ajustamento à posição social ($r=0,335$), arranjos burocráticos impessoais ($r=0,348$) e limitação de alternativas ($r=0,139$). Quanto às correlações entre as dimensões de valores e as bases do entrincheiramento, destaca-se que a limitação de alternativas obteve significância nas associações apenas com os valores autonomia ($r=0,153$), bem-estar ($r=0,166$) e tradição ($r=0,125$).

O consentimento organizacional obteve uma correlação moderada e positiva com o construto dos valores organizacionais ($r=0,381$), sendo que nas oito dimensões de valores, conformidade ($r=0,361$), realização ($r=0,347$), preocupação com a coletividade ($r=0,295$), autonomia ($r=0,288$), domínio ($r=0,283$), bem-estar ($r=0,271$), prestígio ($r=0,246$) e tradição ($r=0,226$), da mesma forma, identificou-se correlações moderadas e positivas com o consentimento.

O desempenho no trabalho, quando relacionado com os vínculos organizacionais, obteve correlações moderadas e positivas com o comprometimento ($r=0,443$) e consentimento ($r=0,219$). Analisando as dimensões do desempenho, identifica-se que as dimensões desempenho voltado para o contexto e desempenho voltado para a tarefa apresentam correlação moderada e positiva tanto com o comprometimento ($r=0,466$ e $r=0,379$ respectivamente) quanto com o consentimento organizacional ($r=0,196$ e $r=0,232$ respectivamente).

O entrincheiramento e as bases ajustamento à posição social e limitação de alternativas não obtiveram associações estatisticamente significativas com o desempenho no trabalho e suas

dimensões. Entretanto, foram encontradas correlações significativas, de forma moderada e positiva, entre a base arranjos burocráticos impessoais e o desempenho no trabalho ($r=0,157$), desempenho voltado para o contexto ($r=0,159$) e desempenho voltado para a tarefa ($r=0,141$).

4.1.5 Valores Organizacionais como Antecedentes dos Vínculos Organizacionais e Desempenho no Trabalho como Consequente

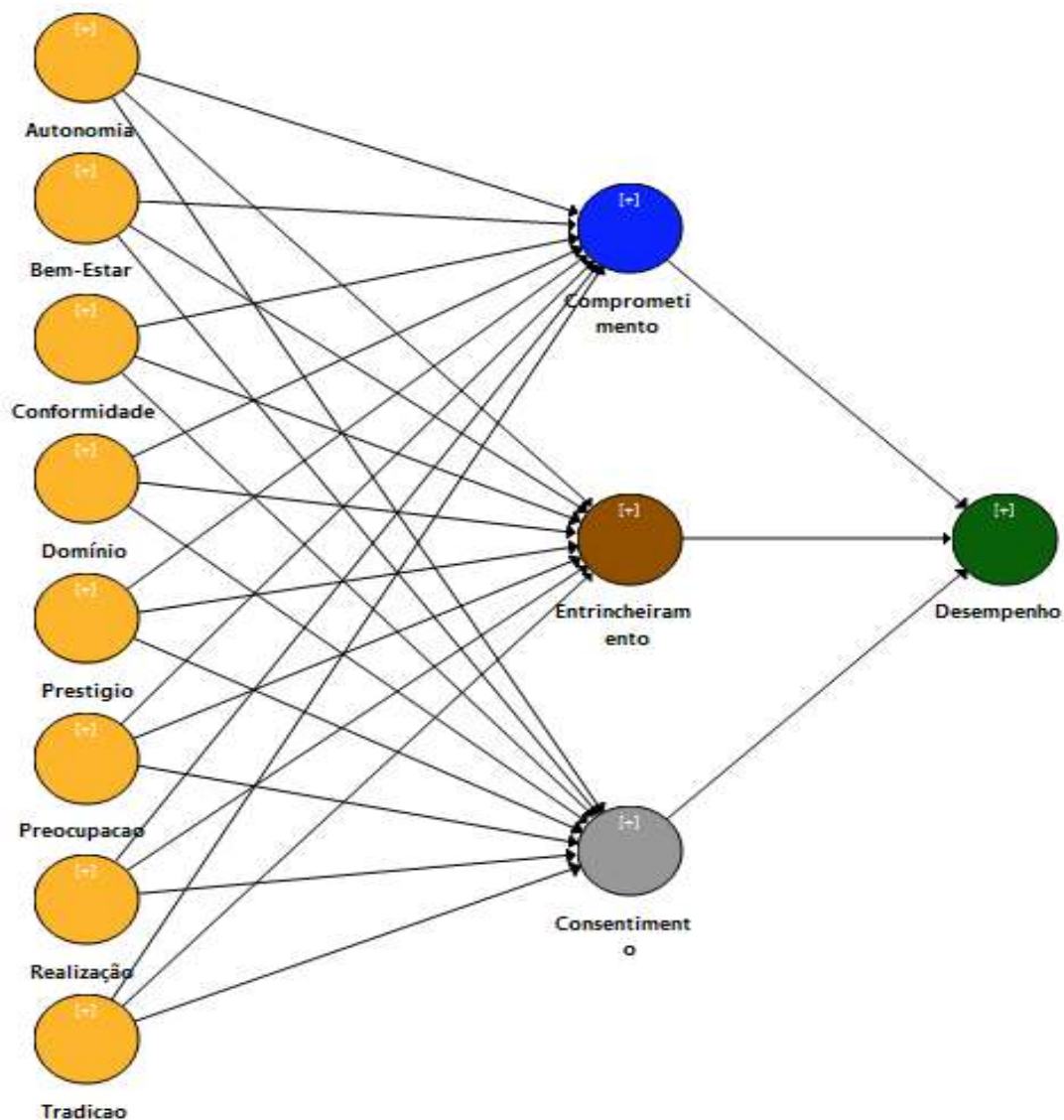
A problemática deste estudo busca compreender como os valores organizacionais influenciam os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização e, conseqüentemente, seu desempenho no trabalho. Desse modo, para responder esse problema, realizou-se a modelagem de equações estruturais.

Diante das características de complexidade do modelo, que envolve muitos construtos, muitas variáveis observadas, o tamanho da amostra e suporte teórico ainda em construção sobre os antecedentes e consequentes dos vínculos de entrincheiramento e consentimento, seguindo o que sugere Hair-Jr. et al. (2012), optou-se pelo emprego de modelagens de equações com mínimos quadrados parciais (*partial least square* - PLS).

Cabe esclarecer que a avaliação do modelo de mensuração, conforme sugere Ringle, Silva e Bido (2014), foi operacionalizada na etapa de análise fatorial confirmatória, assim, parte-se para a análise do modelo estrutural. Conforme detalhado nas hipóteses da pesquisa, o modelo buscou testar quais os valores organizacionais configuram-se como antecedentes de cada vínculo organizacional. Como consequente, buscou-se testar a influência do comprometimento, entrincheiramento e consentimento no construto do desempenho no trabalho.

Assim, na Figura 22 ilustra-se o modelo estrutural testado a partir da interface do *software SmartPLS*.

Figura 22 – Modelo testado



Fonte: Autor.

Finalizado o processo de construção do modelo estrutural, inicialmente, realizou-se a avaliação da multicolinearidade, por meio da análise do VIF (fatores de inflação da variância). Na Tabela 19, descreve-se os resultados encontrados para os indicadores de VIF.

Tabela 19 – Avaliação da multicolinearidade

Construtos	Comprometimento	Consentimento	Entrincheiramento	Desempenho
Autonomia	3,771	3,771	3,771	-
Bem-Estar	2,589	2,589	2,589	-
Conformidade	2,303	2,303	2,303	-
Domínio	2,140	2,140	2,140	-
P. Coletividade	2,827	2,827	2,827	-
Prestígio	2,313	2,313	2,313	-
Realização	3,112	3,112	3,112	-
Tradição	1,750	1,750	1,750	-
Comprometimento	-	-	-	1,438
Consentimento	-	-	-	1,360
Entrincheiramento	-	-	-	1,248

Fonte: Dados da pesquisa.

Ponderando que se o nível de colinearidade for muito elevado, indicado por um VIF acima de 5, deve-se considerar a retirada do construto do modelo, verifica-se, a partir da análise da Tabela 19, que nenhuma das variáveis latentes apresenta problemas de multicolinearidade, ou seja, identifica-se valores de $VIF < 5$ para todos os construtos (HAIR- Jr. et al., 2013).

Dando continuidade as análises, realizou-se a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), que representam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Na Tabela 20, apresenta-se os valores dos coeficientes de determinação (R-Square).

Tabela 20 – Coeficientes de determinação

Construto	R Square
Comprometimento organizacional	0,632
Entrincheiramento organizacional	0,157
Consentimento organizacional	0,224
Desempenho no trabalho	0,216

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os coeficientes de determinação, seguindo os pressupostos de Cohen (1998) que sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$, como efeito médio e $R^2=26\%$, como efeito grande, para a área de ciências sociais e comportamentais, verifica-se que o modelo ajustado apresenta boa qualidade, sendo que é possível explicar 63,2% da variância

da variável latente comprometimento, 22,4% do consentimento, 21,6% do desempenho no trabalho e 15,7% do entrincheiramento organizacional.

Na sequência, foi necessário verificar se as relações do modelo estrutural são significantes ($p \leq 0,05$), calculando os testes *t de Student*, entre os valores originais dos dados e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, para cada relação de correlação variável observada – variável latente e para cada relação variável latente – variável latente, conforme os dados da Tabela 21.

Tabela 21 – Teste *t de Student*

Relação	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P -Values	Conclusão
Autonomia -> Comprometimento	0,218	0,071	3,056	0,002	Aceitar
Autonomia -> Consentimento	-0,087	0,124	0,708	0,480	Rejeitar
Autonomia -> Entrincheiramento	0,157	0,141	1,114	0,266	Rejeitar
Bem-Estar -> Comprometimento	0,256	0,060	4,278	0,000	Aceitar
Bem-Estar -> Consentimento	0,129	0,095	1,368	0,172	Rejeitar
Bem-Estar -> Entrincheiramento	0,340	0,121	2,802	0,005	Aceitar
Conformidade -> Comprometimento	0,065	0,070	0,927	0,354	Rejeitar
Conformidade -> Consentimento	0,222	0,100	2,231	0,026	Aceitar
Conformidade -> Entrincheiramento	0,047	0,106	0,440	0,660	Rejeitar
Domínio -> Comprometimento	-0,221	0,064	3,432	0,001	Aceitar
Domínio -> Consentimento	-0,070	0,100	0,705	0,481	Rejeitar
Domínio -> Entrincheiramento	-0,097	0,090	1,078	0,281	Rejeitar
P. Coletividade-> Comprometimento	0,303	0,083	3,625	0,000	Aceitar
P. Coletividade -> Consentimento	0,071	0,116	0,614	0,540	Rejeitar
P. Coletividade -> Entrincheiramento	-0,130	0,119	1,091	0,276	Rejeitar
Prestígio -> Comprometimento	0,085	0,066	1,281	0,201	Rejeitar
Prestígio -> Consentimento	0,028	0,090	0,307	0,759	Rejeitar
Prestígio -> Entrincheiramento	0,017	0,103	0,164	0,869	Rejeitar
Realização -> Comprometimento	0,108	0,086	1,263	0,207	Rejeitar
Realização -> Consentimento	0,334	0,126	2,643	0,008	Aceitar
Realização -> Entrincheiramento	0,065	0,127	0,512	0,609	Rejeitar
Tradição -> Comprometimento	0,057	0,052	1,086	0,278	Rejeitar
Tradição -> Consentimento	-0,069	0,079	0,875	0,382	Rejeitar
Tradição -> Entrincheiramento	0,020	0,089	0,228	0,820	Rejeitar
Comprometimento -> Desempenho	0,414	0,061	6,807	0,000	Aceitar
Consentimento -> Desempenho	0,160	0,071	2,236	0,026	Aceitar
Entrincheiramento -> Desempenho	-0,105	0,087	1,202	0,230	Rejeitar

Fonte: Dados da pesquisa.

Tomando-se por base os dados da Tabela 21, se $p < 0,05$ aceita-se a hipótese H1, confirmando-se a significância das variáveis latentes no modelo estrutural, devendo-se

interpretar que há graus de liberdade elevados, com valores acima de 1,96 e abaixo de -1,96 correspondem a p-valores $\leq 0,05$ (entre -1,96 e +1,96 corresponde à probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal).

Diante desses parâmetros, verifica-se que o construto do comprometimento pode ser explicado pelos valores organizacionais autonomia, bem-estar, domínio e preocupação com a coletividade. Da mesma forma para entrincheiramento, observa-se que este construto obteve relação significativa apenas com o valor bem-estar. Já o consentimento pode ser explicado a partir dos valores organizacionais realização e conformidade. As demais relações estabelecidas não apresentaram significância, ou seja, obtiveram $p > 0,05$, o que representa a aceitação da H_0 , acarretando na exclusão de variáveis latentes do modelo estrutural.

Cabe destacar que, acerca dos valores organizacionais, as dimensões prestígio e tradição não apresentaram significância com nenhum dos vínculos organizacionais. Verifica-se, também, que o entrincheiramento organizacional não obteve relação significativa com o construto do desempenho no trabalho, sendo assim, não se configura como uma variável latente, com poder explicativo do desempenho no trabalho.

Na sequência foram avaliados os indicadores de qualidade de ajuste do modelo: relevância ou validade preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser e tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen, conforme apresenta-se na Tabela 22.

Tabela 22 – Indicadores Q^2 e f^2 de qualidade do ajuste do modelo

Construtos	Q^2	f^2
Autonomia	-	0,458
Bem-Estar	-	0,412
Conformidade	-	0,267
Domínio	-	0,222
Preocupação com a Coletividade	-	0,418
Prestígio	-	0,308
Realização	-	0,348
Tradição	-	0,347
Comprometimento	0,299	0,404
Consentimento	0,110	0,325
Entrincheiramento	0,048	0,219
Desempenho	0,106	0,431

Fonte: Dados da pesquisa.

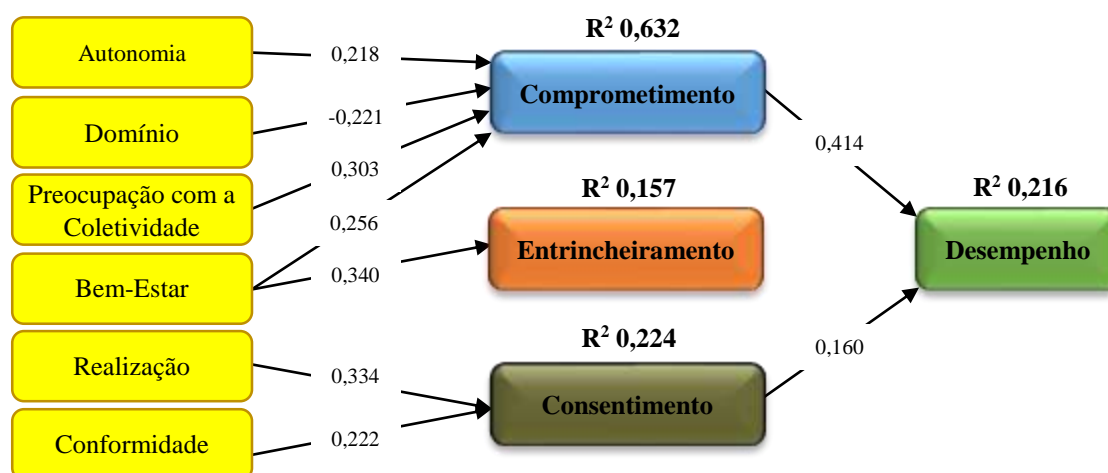
O indicador de Q^2 considera o quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele, ou seja, representa a qualidade da predição do modelo. Seguindo os critérios estabelecidos por Hair- Jr. et al. (2013), um modelo perfeito apresenta $Q^2=1$, sendo que são considerados como aceitos valores maiores que zero. Assim, os dados da Tabela 22 indicam que todos os indicadores atendem ao critério, sendo todos os índices superiores a zero.

O tamanho do efeito (f^2) é extraído da inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um), observando o quanto cada construto é útil para o seu ajuste. Índices de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR-Jr. et al., 2013). Desse modo, analisando a Tabela 22, identifica-se que o tamanho do efeito das variáveis latentes é classificado como alto para os valores organizacionais autonomia, bem-estar, preocupação com a coletividade, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho. Já os construtos valores organizacionais conformidade, domínio, prestígio, realização e tradição e os vínculos de entrenchamento e consentimento organizacionais apresentam efeito moderado. No geral, os valores de Q^2 e f^2 confirmam que o modelo tem acurácia e que os construtos são importantes para o ajuste geral.

Por fim, avaliou-se o indicador de ajuste geral. Para modelos em que todas os construtos são reflexivos, Tenenhuas et al. (2005) propuseram um índice de adequação (*GoF – Goodness of Fit*), que basicamente é a média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração). Como parâmetro, Wetzels, Odekerken-Schröder e Oppen. (2009) sugerem que o valor de 0,36 é considerado adequado para as áreas de ciências sociais e do comportamento. Assim, realizando esse cálculo, obteve-se um índice de 0,417, garantindo que o modelo tem um ajuste geral adequado.

Finalizada a análise do modelo de mensuração, na Figura 23, sistematiza-os resultados encontrados, explorando os coeficientes de caminho e os coeficientes de determinação das relações que apresentaram significância para o modelo estrutural.

Figura 23 – Modelo estrutural



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados das Tabelas 20, 21 e da Figura 23, visualiza-se que o coeficiente de determinação (R^2), identificado para o comprometimento organizacional, indica que a variância do construto pode ser explicada em 63,2%, tendo as dimensões de autonomia, domínio, preocupação com a coletividade e bem-estar como seus preditores. Os coeficientes de caminho demonstram que o estabelecimento do vínculo de comprometimento é determinado em 30,3% pela preocupação com a coletividade, 25,6% pelo bem-estar, 21,8% pela autonomia e influenciado, negativamente, em -22,1% pelo valor domínio. Para uma melhor compreensão desses resultados, resgata-se as metas perseguidas pelos valores que compõem cada um desses fatores, relacionando-as com o conceito do vínculo de comprometimento.

Na dimensão preocupação com a coletividade ($\beta = 0,303$), evidencia-se a importância atribuída pela organização ao tratamento justo e igualitário nas relações com os seus colaboradores e com as demais partes próximas da comunidade (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Parece correto afirmar que essa dimensão de valores organizacionais seja um preditor do comprometimento, uma vez que suas ações estão ligadas à promoção de um ambiente de trabalho que prioriza o bem-estar dos outros, necessário à vida em grupo e à relação da humanidade com os meios físico e social. Cabe destacar que essa dimensão apresentou o maior coeficiente de caminho, ou seja, configura-se como o maior determinante do vínculo afetivo do indivíduo com a organização.

A dimensão bem-estar no trabalho ($\beta = 0,256$), segundo Oliveira e Tamayo (2004), refere-se aos valores da organização que têm como meta promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, dirigidas a criar um ambiente de trabalho agradável e prazeroso.

Em seu estudo, Tamayo (2005) buscou analisar os valores organizacionais que determinam o comprometimento efetivo, no qual também se observou que essa dimensão se configura como um preditor do comprometimento. Essas metas parecem compatíveis com o conceito de comprometimento organizacional, pois demonstram a preocupação da organização com a felicidade dos seus membros, por meio da promoção de ações diretamente ligadas a motivações, metas e aspirações do trabalhador (TAMAYO, 2005).

A dimensão autonomia ($\beta = 0,218$) é caracterizada pelas metas organizacionais que priorizam o desafio e variedade no trabalho, a curiosidade, a criatividade e a inovação (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Essa dimensão de valor organizacional também aparece no estudo de Tamayo (2005) como preditor do estabelecimento do vínculo de comprometimento afetivo. Para esse autor, o resultado é convergente com as perspectivas teóricas que explicam a dimensão autonomia, uma vez que o seu conteúdo responde a necessidades, motivações e aspirações profundas do trabalhador e de qualquer ser humano.

A dimensão domínio ($\beta = -0,221$) apresentou um β negativo com o vínculo de comprometimento. Essa dimensão expressa as metas da organização que visam lucro, ser competitiva e dominar o mercado (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Resultado semelhante foi identificado por Tamayo (2005), que também observou um β negativo. Ao tentar explicar esse resultado, o autor destaca que essa dimensão inibe o comprometimento afetivo e a identificação com a organização, o que pode estar associado ao fato do trabalhador não se perceber como participante dos resultados obtidos pela organização (lucros, conquista de novos mercados, eliminação de concorrentes menos poderosos).

Esses resultados demonstram que o sistema de valores da organização, representado pelas suas prioridades, dadas a suas metas axiológicas, pode explicar, em partes, o estabelecimento do vínculo de comprometimento dos trabalhadores. Ainda, constata-se que as metas axiológicas integradas às dimensões preocupação com a coletividade, bem-estar e autonomia favorecem este vínculo, enquanto que a dimensão domínio, pelo contrário, o dificulta. Essa perspectiva é corroborada por estudo anterior (TAMAYO, 2005), no qual, observa-se que o comprometimento é antagonista com valores que colocam o foco na tradição e no domínio do mercado, enquanto que o prestígio da organização e de seus produtos/serviços na sociedade e a importância dada à autonomia e ao bem-estar dos empregados constituem metas que favorecem o desenvolvimento do comprometimento.

Para o construto do entrincheiramento, identificou-se que o valor bem-estar se configura como antecedente desse vínculo, demonstrando poder explicativo de 15,7% da variância do construto. Ainda, o coeficiente de caminho revela que o valor bem-estar apresenta um grau de

34% de influência sobre o vínculo de entrenchamento do indivíduo com a organização. Nota-se que essa dimensão também se demonstrou como um preditor do comprometimento, esse resultado, inicialmente, considerando as noções distintas dos vínculos afetivo e instrumental, pode parecer pouco compreensível.

O foco da dimensão bem-estar está nas metas organizacionais dirigidas a desenvolver um ambiente de trabalho prazeroso, promovendo a satisfação e a qualidade de vida no trabalho (TAMAYO, 2007). Ao passo que essa dimensão se associa a ideia de felicidade do indivíduo em trabalhar na organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), ela aparece como um preditor do comprometimento. Por outro lado, a percepção do indivíduo de que a organização desenvolve programas de benefícios e qualidade de vida no trabalho, pode representar um fator importante para a sua decisão em permanecer, ligada a ideia de perda desses benefícios associados à sua saída.

Analisando o consentimento organizacional, verifica-se que o modelo conseguiu explicar 22,4% da variância do construto, sendo que os coeficientes de caminho demonstram que o consentimento é determinado em 33,4% pelo valor realização e 22,2% pelo valor conformidade.

O primeiro preditor, realização, caracteriza-se pela meta central focada no sucesso, alcançado por meio da competência da organização, que reflete também sobre os indivíduos que a compõe, seja em suas ações no ambiente de trabalho ou em atividades privadas (ANDRADE, 2010). Assim, a relação observada nessa pesquisa indica que a percepção do indivíduo acerca da valorização da competência para o alcance do sucesso da organização influencia positivamente o consentimento. Esses resultados podem ser esclarecidos por dois fatores.

O vínculo de consentimento carrega um forte apelo a obediência, representando um estado de dependência e subserviência, sendo o subordinado aquele que depende. No contexto organizacional, isso se reflete na rápida adesão às normas por parte do indivíduo que percebe a valorização da competência, pois ele acredita que esse é o seu papel para alcançar o sucesso da organização. É nessa relação de dependência, onde o trabalhador entende o sucesso individual acoplado ao sucesso da organização, que ele se torna mais disposto a consentir. Outra explicação para o resultado pode estar atrelada a compreensão dos pesquisados acerca do conceito de competência. Se os indivíduos creem que ser competente está associado ao cumprimento de normas, regras, respeito a hierarquia, considerando esses aspectos como fundamentais para o sucesso organizacional, reforça-se a ideia de que o indivíduo precisa ser consentido.

O segundo preditor do consentimento, a dimensão conformidade, prioriza aspectos como a cortesia e boas maneiras no trabalho e respeito às normas da organização, visando controlar os comportamentos de seus empregados (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Nota-se que a conformidade é um dos elementos fundamentais da estabilidade organizacional, englobando em suas metas o dispêndio de esforços da empresa para manter o cumprimento de ordens e regras. Ainda, a noção de conformidade limita a margem de ação do trabalhador, desqualificando, muitas vezes, o seu julgamento e habilidade para agir.

Schwartz (2005) complementa que o valor de conformidade compreende o fornecimento de subsídios para analisar o processo de influência social, visto que se refere ao comportamento individual e grupal, levando-se em consideração normas sociais, interação social, aceitação dos costumes e crenças valorizados pela cultura e contexto social. Claramente, esses elementos conseguem explicar que o vínculo de obediência tende a ser influenciado pela dimensão conformidade, quanto mais forte for a cultura organizacional de respeito a normas e regras, maior será a propensão do trabalhador em consentir com elas.

Os resultados encontrados indicam que o comprometimento, entrincheiramento e consentimento estabelecidos pelo indivíduo são uma consequência do sistema de valores da organização, sendo que dimensões distintas favorecem o desenvolvimento de cada vínculo. O estudo de Medeiros (2003) realizado com trabalhadores de empresas do setor hoteleiro, mostrou que o conjunto de características organizacionais, incluindo os valores, que influencia nas dimensões afetivas do comprometimento é formado por variáveis diferentes das que influenciam nas dimensões instrumentais do comprometimento organizacional. Isso corrobora a afirmação de Mintzberg (2001) de que a cultura de uma organização exerce papel determinante no comportamento de seus empregados.

Como consequente, conforme visualiza-se na Figura 23, o desempenho no trabalho é predito pelo comprometimento e consentimento, onde a variância do construto pode ser explicada em 22,4% por estes dois vínculos organizacionais. Os coeficientes de caminho revelam que o desempenho é influenciado em 41,5% pelo vínculo de comprometimento e em 22,2% pelo consentimento organizacional. O vínculo instrumental de entrincheiramento não obteve relações significantes com o desempenho, ou seja, ele não se configura como uma variável relevante para explicar o desempenho no trabalho. Assim, o desempenho de um indivíduo no trabalho é consequência, em partes, do padrão do vínculo de comprometimento e consentimento estabelecidos pelo indivíduo com a organização.

Diante desses dados, constata-se que o comprometimento se caracteriza como o maior preditor do desempenho no trabalho, isso significa dizer que o indivíduo com altos níveis de

vinculação emocional, que identifica-se com os valores organizacionais e envolve-se com os papéis de trabalho, tende a desempenhar suas atividades laborais com maior sucesso. O que vai ao encontro do exposto por Mowday, Porter e Steers (1982) que explicam que o comprometimento definido como vínculo afetivo representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização, envolvendo uma relação afetiva, na qual o trabalhador deseja dar algo de si para contribuir com a organização.

Observa-se ainda que o consentimento, apesar de em menor relevância do que o comprometimento, representou uma variável significativa no modelo para explicar o desempenho no trabalho. Assim, a disposição do indivíduo em cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização, devido à sua percepção de que a chefia sabe o que deve ser feito, influencia de maneira positiva o desempenho do indivíduo no trabalho.

Convém lembrar que, inicialmente, a noção de consentimento incorporava à dimensão normativa do comprometimento, na qual, como explica Wiener (1982), o trabalhador faz sacrifícios pessoais perante a organização, atingindo um patamar definido como “lealdade cega”, pois acredita que esse é o seu dever e obrigação para com a mesma, como uma forma de retribuir o que a organização tenha lhe proporcionado de alguma maneira. Assim, o consentimento como um comportamento de passividade, apesar de não agregar atitudes de iniciativa do indivíduo, propicia o cumprimento das atividades do trabalhador de forma satisfatória.

No estudo qualitativo de Pinho (2009), foram analisadas as diferentes consequências geradas por cada vínculo, que corroboram esses achados. A autora afirma que o comprometimento, na percepção dos participantes, tem como consequentes maiores níveis de produtividade e crescimento dos empregados, ambiente agradável de trabalho e consequentemente, maior desempenho da organização. O consentimento, por sua vez, demonstrou-se como um vínculo que gera menores rendimentos do empregado e crescimento da empresa. Já o entrincheiramento se associou a perdas de rendimento, não ajudando no crescimento da empresa.

Os resultados encontrados por Medeiros (2003), comprovaram a hipótese de que o comprometimento leva as organizações a um melhor desempenho, evidenciaram também que as dimensões latentes internacionalização de valores e objetivos organizacionais influem positivamente na taxa de ocupação dos hotéis, enquanto a dimensão de limitação de alternativas exerce influência negativa. Percebe-se que a dimensão latente limitação de alternativa, nos estudos recentes (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES e BASTOS, 2015), vem sendo incorporada pelas noções do vínculo de entrincheiramento.

Portanto, os resultados dessa pesquisa confirmam a hipótese central de que determinados valores compartilhados pela organização são determinantes do tipo de vínculos que o indivíduo desenvolve com a organização, sendo que valores distintos influenciam vínculos distintos. Ainda, como consequente, infere-se que o tipo de vínculo organizacional estabelecido influencia no desempenho do indivíduo no trabalho.

Os dados obtidos na fase I representam a tentativa de explicar as relações dos valores organizacionais como antecedentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização e o desempenho no trabalho como consequente. A análise qualitativa, desenvolvida na fase II, a seguir, procura compreender como os gestores conceituam, diferenciam, explicam e gerenciam os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, bem como explorar as suas percepções acerca de como os vínculos organizacionais se associam com os valores organizacionais e o desempenho no trabalho, buscando identificar que tipos de conteúdo poderiam surgir e revelar associações com os construtos aqui estudados.

4.2 FASE II – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na fase II, inicialmente, apresenta-se a caracterização dos sujeitos pesquisados. Na sequência, explora-se a compreensão dos gestores acerca da noção de um “bom trabalhador”, além de analisar as associações dos valores organizacionais como antecedentes do comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo. Como consequente, busca-se compreender como os vínculos organizacionais estão associados com o desempenho no trabalho, identificando os tipos de desempenho gerado por cada vínculo.

4.2.1 Sujeitos Pesquisados

Nesta fase foram investigados 10 gestores das organizações participantes. Para garantir a confidencialidade e o anonimato, os gestores são tratados nesta pesquisa como G1 para o Gestor 1, G2 para o Gestor 2 e, assim, sucessivamente até G10, conforme descrito na Tabela 23.

Tabela 23 – Caracterização dos sujeitos pesquisados

Gestor	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo na Empresa	Tempo no Cargo	Nº de Subordinados
G1	55 anos	Masculino	Ensino Médio	24 anos	14 anos	17
G2	42 anos	Feminino	Superior Completo	5 anos	1 ano	5
G3	28 anos	Feminino	Superior Incompleto	3 anos	2 anos	11
G4	46 anos	Masculino	Superior Completo	8 anos	6 anos	13
G5	38 anos	Feminino	Superior Completo	9 anos	9 anos	20
G6	54 anos	Masculino	Superior Completo	20 anos	15 anos	19
G7	34 anos	Feminino	Superior Completo	4 anos	2 anos	8
G8	37 anos	Feminino	Superior Completo	7 anos	3 anos	8
G9	35 anos	Feminino	Ensino Médio	14 anos	4 anos	12
G10	21 anos	Masculino	Ensino Médio	3 anos	2 anos	6

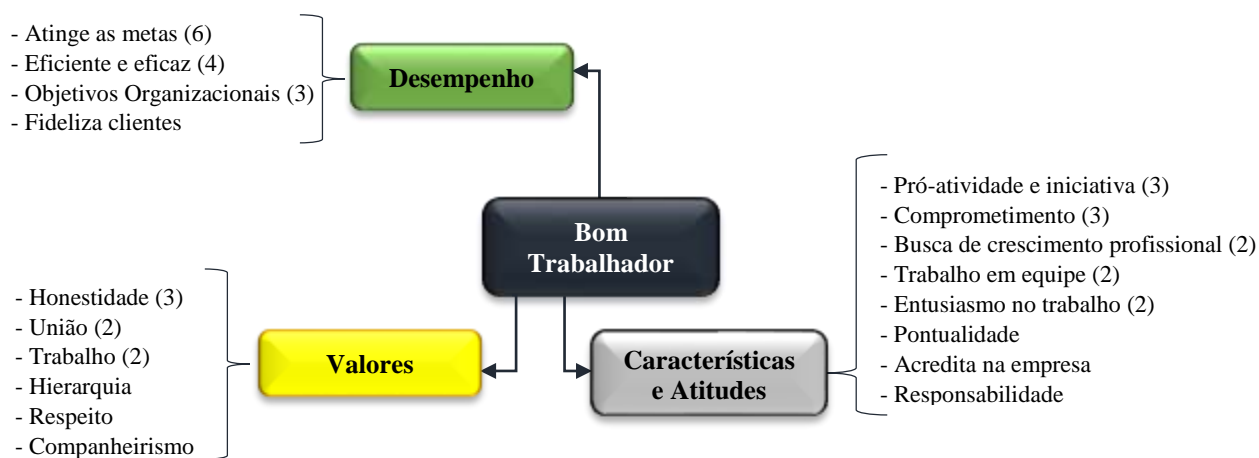
Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as informações contidas na Tabela 23, pode-se dizer que a faixa etária dos gestores entrevistados varia de 21 a 55 anos, sendo que 6 são do gênero feminino e 4 do gênero masculino. Quanto à escolaridade, verifica-se que 6 gestores possuem ensino superior completo, sendo a maioria das formações na área de gestão e negócios. No que tange ao tempo de serviço na empresa, o tempo médio varia de 4 a 24 anos, já para o tempo no cargo de gerente, observa-se que os entrevistados exercem a função atual de gestores dentre um intervalo de 1 a 15 anos. O número de subordinados ou de profissionais sob supervisão do gestor varia de 5 a 20 funcionários para cada organização participante.

4.2.2 Explorando as Características de um “Bom Trabalhador”

Nesta seção, explora-se o significado de ‘bom trabalhador’ para os gestores que atuam nas organizações aqui estudadas, a fim de expor livremente suas próprias concepções. Esses dados são apresentados com base nas características que foram expostas pelos próprios sujeitos. Para categorizar as respostas, seguindo as etapas da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010), estruturou-se, assim, três subcategorias de análise: a primeira concentra as características e atitudes de um “bom trabalhador”; a segunda aborda valores que esse trabalhador compartilha; e por fim, o desempenho que é atingido por esse trabalhador. Na Figura 24, ilustra-se as noções que foram atribuídas pelos gestores para conceituar um “bom trabalhador”.

Figura 24 – Conceito de um “bom trabalhador”



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as informações ilustradas na Figura 24, constata-se que a subcategoria características e atitudes obteve 8 citações referentes a definição de um “bom trabalhador”. Observa-se que houve um maior número de referência (3) para os itens capacidade de iniciativa e comprometimento. Ainda, destaca-se 2 citações acerca da busca pelo crescimento profissional, capacidade de trabalho em equipe e entusiasmo no trabalho. Por fim, obtiveram uma única citação os itens pontualidade, crença na empresa e responsabilidade.

Com base nesses achados, numa primeira instância, para os gestores entrevistados o “bom trabalhador”, além de ser comprometido, apresenta atitudes proativas diante das situações de trabalho vivenciadas na organização, expressadas nas demonstrações de preocupação com os resultados e objetivos da organização, em comportamentos de assiduidade e pontualidade, iniciativa para trazer soluções e no cuidado com a organização.

Nota-se que a noção de um “bom trabalhador” expressada pelos gestores se aproxima consideravelmente da noção de um “trabalhador comprometido”, corroborando outros estudos que exploraram ao conceito de comprometimento organizacional, a partir da percepção dos autores organizacionais (ROWE e BASTOS, 2007; PINHO, BASTOS e ROWE, 2015a; PINHO, BASTOS e ROWE, 2015b). Os resultados desses estudos indicam que o conceito de comprometimento está atrelado a noção de engajamento, dedicação, zelo pelo setor em que trabalha, preocupação com o crescimento, zelo pela imagem, busca de crescimento pessoal e profissional junto à organização.

As falas, abaixo detalhadas, de cinco gestores revelam esse sentido positivo do conceito do “bom trabalhador”:

(...) Comprometimento é a palavra certa (...) eu acho que o comprometimento é fundamental. Hoje, o bom trabalhador ele tem que ter comprometimento com o que faz, além de entusiasmo, ele tem que ter empatia, ele tem que ter simpatia, e também pontualidade, essas que são pequenas coisas que faz um bom profissional (ENTREVISTADO G1).

Eu acho que a pessoa tem que estar feliz com o que ela está fazendo, gostar do que ela está fazendo, acreditar na empresa que ela trabalha e ter uma visão de crescimento. E quando eu falo em crescimento eu não digo só mudar de cargo (...) crescimento é saber que hoje tu melhorou um pouquinho em relação a ontem, em tudo (ENTREVISTADO G5).

Na minha opinião, na minha análise, é aquela pessoa que se antecipa, se antecipa para ajudar o cliente, se antecipa ao abastecimento, ele tem uma visão do que poderá acontecer e do que poderá ajudar para o crescimento da loja (ENTREVISTADO G6).

(...) O bom colaborador corre atrás do que quer, tem bem definido em mente o que ele busca e o que ele deseja alcançar (...) é aquele que corre atrás, que tem iniciativa própria, e que não dependa de ninguém para dizer faz isso e faz aquilo. Ele tem que ter iniciativa própria para correr atrás do que ele quer (ENTREVISTADO G7).

Uma pessoa que tem um bom convívio com os colegas, uma pessoa que chegue aqui e tenha o propósito de vestir a camiseta, de ir atrás das metas, e que o convívio seja leve, uma pessoa tranquila (ENTREVISTADO G8).

Cabe destacar, ainda, que os discursos dos gestores demonstram que o conceito de “bom trabalhador” engloba itens que dizem respeito ao vínculo do comprometimento para diferentes focos – organização, trabalho e grupo de trabalho, sendo que os conteúdos citados não agregaram aspectos dos construtos entrenchamento e consentimento organizacionais. Esses seguem os resultados do trabalho de Pinho (2009) realizado em três organizações, uma privada, uma federal e um municipal, que não identificou a presença de noções dos vínculos de entrenchamento e consentimento na conceituação de um “bom trabalhador”. Essa autora, ainda observou que um trabalhador comprometido foi visto como alguém que sente prazer em trabalhar na organização e acredita nos objetivos e valores organizacionais.

Referente a categoria valores que são compartilhados por um “bom trabalhador”, verifica-se que a honestidade (3) apresentou o maior número de citação, seguido da união e trabalho (2 cada), hierarquia, respeito e companheirismo (1 cada). A partir disso, observa-se a importância de metas de valores do polo autotranscedência (SCHWARTZ, 1992), como exemplificam as apreciações dos entrevistados:

Honestidade é algo que para dentro da empresa é fundamental. Tem que ser honesto em tudo, desde ser honesto de caráter, honesto com a tua equipe, honesto com as tuas opiniões, honesto com o teu cliente. Honestidade é fundamental aqui dentro (ENTREVISTADO G3).

(...) O valor principal do nosso negócio e pelo o que gente lida aqui dentro, é honestidade. A pessoa tem que ter a minha confiança, a confiança da equipe, a confiança do cliente, afinal de contas a gente lida com valores da empresa e valores do cliente. Eu acho que a honestidade é o passo principal do nosso negócio (ENTREVISTADO G6).

O respeito, uma boa convivência também, acho que a base de tudo é a questão do respeito, tu tendo o respeito tu tens o resto. E é o companheirismo, é muito o trabalho em equipe também porque aqui não adianta ser individual, tu tens que trabalhar em equipe, e eu acho que é isso (ENTREVISTADO G7).

Percebe-se a ênfase dada pelos gestores a noções que se remetem a valores voltados para a aspectos que priorizam valores organizacionais, como preocupação com a coletividade (honestidade, união, companheirismo, respeito), realização (trabalho) e conformidade (hierarquia). Isso remete a ideia de que o “bom trabalhador” compartilha de valores que priorizam o relacionamento interpessoal com colegas, chefes, clientes e comunidade, busca por meio do trabalho alcançar o sucesso tanto individual e organizacional, sem desrespeitar regras e normas que regem o comportamento no ambiente de trabalho (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

A subcategoria desempenho reuniu citações que, expressas nos discursos dos entrevistados, demonstram o tipo de resultados/desempenho que é atingido por um “bom trabalhador”. No que tange ao atingimento das metas (6), percebe-se que esse se configura como o item mais mencionado pelos entrevistados, seguido da noção de eficiência e eficácia (4). Ainda, constata-se a presença de citações acerca do desempenho voltado para o alcance das metas da organização (3) e a fidelização de clientes, como fatores que estão presentes nesse conceito. As falas dos gestores que apontam essas perspectivas são:

(...) Eu quero 50% em dedicação em venda e quero 50% de dedicação dentro da empresa, porque não é só descer lá embaixo, atender o cliente e vender (ENTREVISTADO G2).

(...) O bom desempenho é aquele colaborador que realmente consegue alcançar a nossa meta, porque é muito difícil (...) então no dia a dia, como a gente está hoje, e com essa crise que tem, o bom colaborador é aquele que consegue alcançar a meta. É que tu tens vários meios aqui, só que isso depende de cada um usar ou não (ENTREVISTADO G7).

Para nós, um importante indicador de desempenho é a fidelização de clientes. Se o funcionário consegue fidelizar clientes, com certeza ele está fazendo certo e isso é um bom desempenho (ENTREVISTADO G9).

É um desempenho que contribui para o desempenho da organização como um todo, da loja, dos colegas e da gerência (...) (ENTREVISTADO G10).

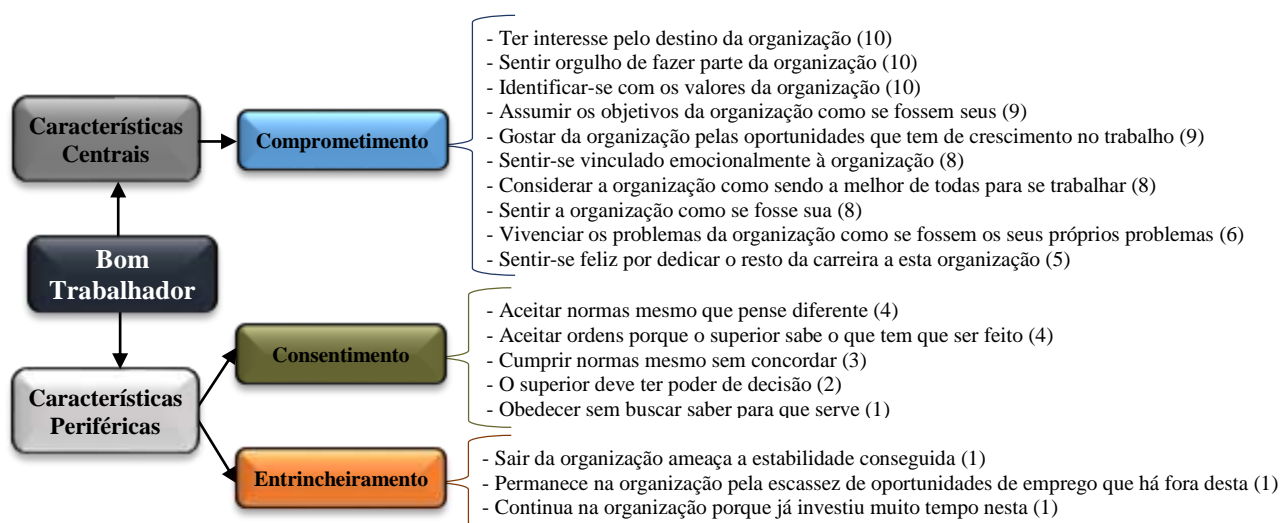
Percebe-se também que, no que tange ao desempenho, houve referência tanto de aspectos técnicos, como o atingimento das metas, quanto aspectos mais globais como atingimento dos objetivos da organização. Entretanto, cabe destacar que, na percepção dos gestores, sobressaíram as questões técnicas, principalmente o alcance das metas de vendas. Pinho (2009) também identificou que a organização privada valoriza o foco no cliente como ponto importante na conceituação do “bom trabalhador”.

Diante dessas percepções, em uma primeira análise, aponta-se que o “bom desempenho” do indivíduo no trabalho está ligado ao atingimento das metas de vendas e, num segundo momento, emergem as questões mais amplas que envolvem o suporte a organização, nas quais os objetivos organizacionais são buscados. Existe um enfoque maior na busca pelo desempenho voltado para a tarefa, enquanto que o desempenho voltado para o contexto emerge de maneira paralela (SONNENTAG e FRESE, 2002).

Assim, parece correto afirmar que “um bom trabalhador”, na concepção dos gestores, é aquele indivíduo que apresenta características de um vínculo afetivo forte, expresso em comportamento como pro-atividade, iniciativa, compromisso com os objetivos da organização; aquele que compartilha valores que demonstram a preocupação com a coletividade, a busca pelo sucesso e o respeito às normas e regras; e aquele que tem um desempenho que alcance bons indicadores de níveis de vendas, demonstrando também preocupação com objetivos macro-organizacionais.

No segundo momento, no intuito de explorar com maior profundidade o conceito de um “bom trabalhador”, com base nas noções dos vínculos organizacionais, os gestores receberam trinta fichas, sendo dez características de indivíduos comprometidos, dez características de indivíduos entrincheirados e dez características de indivíduos consentidos, conforme detalhado nos procedimentos metodológicos. Cada entrevistado selecionou dez fichas que, de acordo com a sua percepção, mais representam as características de um “bom trabalhador”. Na Figura 25, apresenta-se as características que foram selecionadas com maior número e ordem de frequência.

Figura 25 – Características de vínculos que representam um “bom trabalhador”



Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da Figura 25 aponta para 18 características com noções dos vínculos organizacionais que foram citadas, das trinta apresentadas. O conceito de um “bom trabalhador” expresso por esses gestores é claramente definido, predominantemente, por ideias pertinentes aos indicadores do construto do comprometimento organizacional, todas as sentenças operacionais do construto foram citadas pelos entrevistados.

As sentenças que expressam o interesse pelo destino da organização, orgulho por fazer parte e a identificação com os valores, foram itens destacados pelos dez gestores como características fundamentais de um “bom trabalhador”. O núcleo central de ideias que define um “bom trabalhador” é constituído de conteúdos que determinam o comprometimento organizacional, sendo possível salientar o interesse pelo destino da organização, o orgulho em fazer parte e identificação com os valores organizacionais, como fatores fundamentais, referenciados por todos os gestores. Essas ideias que representam sentimento positivo diante da organização, caracterizam “o bom trabalhador” como o indivíduo que estabelece um padrão de vínculo predominantemente afetivo. As percepções corroboram o estudo de Pinho, Bastos e Rowe (2015a), cuja a ideia de um trabalhador comprometido, na percepção dos gestores, reúne conteúdos, predominantemente, de noções afetivas.

As noções de consentimento organizacional também foram evocadas pelos entrevistados, porém, em menor grau de relevância. As ideias de que aceitar normas mesmo que pense diferente (4) e aceitar normas porque o superior sabe o que tem que ser feito (4), foram os itens com maior número de citações. Ainda aparecerem os itens referentes a cumprir

normas mesmo sem concordar (3), o superior deve ter poder de decisão (2) e obedecer sem buscar saber para que serve (1).

Cabe explicar que as três ideias que definem teoricamente o construto entrincheiramento foram citadas para definir um “bom trabalhador”, embora tenham sido vistas como menos importantes para essa definição, com apenas uma referência cada. As citações foram referentes a ideia de que a saída da organização ameaça a estabilidade do empregado, a permanência do indivíduo na organização pela escassez de oportunidade no mercado e a continuidade na organização por já ter investido muito tempo nela.

Assim, os conteúdos periféricos evocados pelos gestores foram relacionados a noções dos vínculos de consentimento, voltadas para perceptiva da obediência cega, que representa o cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento ao seu respeito, podendo até indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza (SILVA e BASTOS 2010). Resultado semelhante foi encontrado por Pinho (2009), para a autora, nas organizações de natureza privada, a presença de um chefe direto que tem o poder de admitir ou demitir trabalhadores da sua equipe de trabalho, pode ser um fator que explica a adesão de noções do vínculo de obediência. Portanto, o não cumprimento de normas e regras ameaça o vínculo empregatício do trabalhador, pois pode ser considerado como um comportamento desinteressado e negligente.

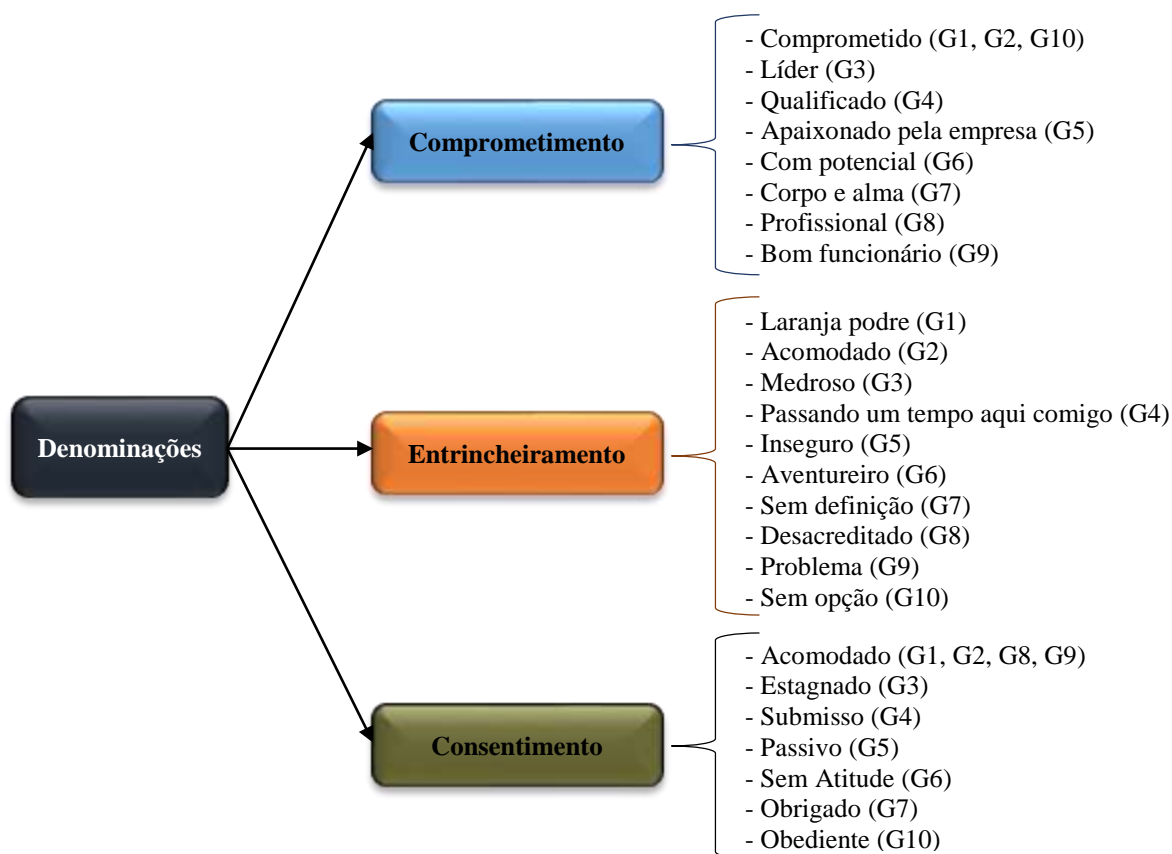
Diante desses resultados, constata-se que o vínculo desenvolvido por um “bom trabalhador”, caracteriza-se pela natureza afetiva, com algumas referências ao consentimento ou a ser obediente no contexto de trabalho e, de forma menos enfática, ao entrincheiramento organizacional. Assim, essencialmente, o “bom trabalhador” congrega noções que apontam para um vínculo afetivo, no qual as expectativas diante da organização são valorosamente positivas e pressupõem um envolvimento construtivo (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015a).

A investigação do conceito de um “bom trabalhador” e das características dos vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, que representam um “bom trabalhador”, permitiu compreender com maior profundidade as concepções e percepções dos entrevistados. Assim, dando continuidade, na próxima seção, evidencia-se os conceitos atribuídos pelos gestores para os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais.

4.2.3 Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: Como Gestores definem tais Vínculos?

Para verificar os três conceitos de vínculos organizacionais, utilizou-se como estratégia a apresentação de trinta fichas com características que representavam as ideias centrais de cada construto, sendo dez fichas para cada tipo de vínculo, organizadas em três colunas de frases: comprometimento, entrincheiramento e consentimento. Os entrevistados foram desafiados, com base na interpretação das fichas, a denominar quem era o trabalhador com aquele conjunto de características, questionando o nome que daria a um trabalhador que apresentasse aquelas características, conforme ilustra-se na Figura 26.

Figura 26 – Denominações dos vínculos organizacionais na ótica dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as informações contidas na Figura 26, percebe-se que os gestores se reportaram de forma bastante distintas para cada construto. O perfil de comprometimento foi

reportado como vínculo relacionado a aspectos valorosamente positivos, desejáveis tanto para o indivíduo como para a organização. Nas palavras dos próprios entrevistados:

É o funcionário que veste a camisa, que se preocupa, que vem trabalhar com vontade, que a empresa cresça, que a empresa vá pra frente, que quer crescer junto com a empresa, porque não existe uma empresa que não dá uma empresa que dá um horizonte pro funcionário, é o funcionário que tem que enxergar que a empresa crescendo automaticamente ele cresce junto (ENTREVISTADO G2).

Um líder, que provavelmente vai crescer, vai ter um futuro dentro da empresa, porque no momento que tu veste a camisa e tu dá o teu melhor, tu vive aquela empresa como se fosse tua, tu vira um líder (ENTREVISTADO G3).

(...) É um colaborador que entra de corpo e alma, porque tu pega todos os problemas da organização como se fossem teus, ele abraça e tenta fazer o melhor possível, tu te identifica com tudo o que acontece dentro dela, tanto os problemas quanto as coisas boas, então isso é um colaborar extremamente dedicado a organização (ENTREVISTADO G7).

Diferentemente das percepções acerca do conjunto de ideias que definem o comprometimento, os entrevistados apresentam consenso em relação ao sentido negativo que o entrenchamento carrega consigo. Foram destacadas denominações que remetem à perceptivas de insegurança, medo, desacreditado, acomodação, baixo rendimento. Essas perspectivas negativas podem ser evidenciadas nas seguintes falas:

(...) De laranja podre. Eu acho que permanecer em uma instituição só por tá ali sem ter um objetivo ou sem tu quere estar ali, já vê que esse funcionário não vai ficar muito tempo contigo (ENTREVISTADO G1).

É uma pessoa bem medrosa. É uma pessoa que não está feliz, mas que fica ali (...) seria medrosa, desculpa, seria uma pessoa cômoda, acho um adjetivo seria comodidade para aquela pessoa (ENTREVISTADO G3).

Essa pessoa está passando o tempo comigo aqui, por vários motivos, mas não é aquilo que realmente está deixando a diferença na empresa. Ele pode estar passando o tempo aqui comigo ou por achar que oportunidade lá fora não existe, são pessoas que estão na empresa e que com certeza não estão dando o seu melhor aqui (ENTREVISTADO G4).

Da mesma forma que para o entrenchamento, a noção de estar consentido revelou sentidos opostos aos do comprometimento, predominando ideias que não favorecem ao crescimento nem dos indivíduos, nem das organizações. Os discursos dos entrevistados revelam essas ideias negativas associadas ao vínculo de consentimento:

Para mim é aquele trabalhador que tanto faz, tanto faz se vai fechar, tanto faz de estar vendendo, tanto faz se vai bater uma meta, tanto faz se tem uma meta (...) é aquele que não faz diferença, não faz a diferença na empresa (ENTREVISTADO G2).

Essa aqui é uma pessoa que não vai crescer. Claro, tem regras, tem que cumprir, mas também tu não tens que ser burro de carga até porque muitas vezes o questionamento faz com que a gente tenha boas ideias (ENTREVISTADO G3).

Ele é considerado aquele funcionário que as organizações têm que ter, o braçal do dia a dia, mas que está meio que na zona de conforto, o que mandar vai fazer, não se pode esperar nada dele (ENTREVISTADO G6).

Esse aqui está ali a anos e vai se aposentar por comodismo, pode estar insatisfeito, mas também não vai trocar, vai ficar ali até se aposentar ou até decidir mandar embora. Acho que o comodismo deixa ele neste emprego (ENTREVISTADO G7).

As denominações dos gestores atribuídas às noções dos vínculos organizacionais reforçam as evidências de que os três construtos se reportam a fenômenos efetivamente distintos. Os achados vão ao encontro de pesquisas recentes (RODRIGUES e BASTOS, 2012; SILVA e BASTOS, 2010; BASTOS e AGUIAR, 2015), que delimitam o comprometimento a sua vertente afetiva, associando-o ao sentimento de orgulho, compromisso com a organização, o engajamento e a motivação do trabalhador. Moscon, Bastos e Souza (2012) observaram resultados semelhantes, onde o comprometimento também se referiu a uma noção positiva, algo que indica identificação e apego emocional à organização para a qual trabalha.

Pinho, Bastos e Rowe (2015a; 2015b) identificaram que as noções de entrincheiramento e consentimento, no contexto organizacional, apresentam sentidos opostos em relação àqueles que foram identificados para comprometimento, corroborando os resultados aqui encontrados. Para os autores, itens relacionados à acomodação, à insegurança, ao medo de mudança, à luta pela sobrevivência são mais representativos da noção de estar entrincheirado. Já a noção de obediência na organização indicou subserviência e submissão, falta de análise crítica, acomodação, insatisfação e realização da atividade de forma mecânica (PINHO, 2009; PINHO, BASTOS e ROWE, 2015a; 2015b).

Utilizando-se as denominações atribuídas pelo próprio entrevistado, solicitou-se que o gestor realizasse uma avaliação da sua equipe de trabalho, buscando identificar a distribuição quantitativa de indivíduos dentre os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais. Na Tabela 24, apresenta-se percepção dos gestores em relação as suas equipes de trabalho.

Tabela 24 – Avaliação da equipe de trabalho pelo gestor

Gestor	EQUIPE DE PROFISSIONAIS LIDERADOS				Auto Percepção
	Nº Funcionários	Comprometidos	Entrincheirados	Consentidos	
G1	17	17	-	-	Comprometido
G2	5	4	-	1	Comprometido
G3	11	2	-	9	Comprometido
G4	13	8	3	2	Comprometido
G5	20	14	2	4	Comprometido
G6	19	12	4	3	Comprometido
G7	8	7	-	1	Comprometido
G8	8	6	1	1	Comprometido
G9	12	10	-	2	Comprometido
G10	6	4	1	1	Comprometido
Total	119	84	11	24	Comprometidos

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados da Tabela 24, evidencia-se que os gestores acreditam que suas equipes de trabalho são predominantemente compostas por indivíduos comprometidos, o que inclui, também, a sua autoavaliação. Verifica-se que, nove dos dez gestores, indicam a presença de pelo menos um profissional que apresente noções de consentimento organizacional. O entrincheiramento, por sua vez, não obteve tanto destaque, mas foi referenciado por cinco gestores.

Outro dado interessante a ser analisado, refere-se ao fato de dois gestores salientarem que os três vínculos se desenvolvem simultaneamente, ou seja, um indivíduo que apresenta noções de comprometimento pode também estar entrincheirado e/ou consentido e vice-versa. Esse achado é expresso nos discursos dos entrevistados G2 e G10:

(...) Hoje eu não tenho funcionários que são totalmente comprometidos (...) digamos que eu vejo características dos três em quase todos, alguns tem mais de um ou de outro, mas possuem características dos três perfis (...) eu tenho uma que, pela imaturidade, primeiro emprego, ela está em cima do muro, a gente sente que se tu deixar ela vai se acomodar (ENTREVISTADO G2).

(...) Digamos que não tem um vendedor que tenha uma característica de um perfil só, digamos que mistura muitas características. Na verdade, eles estão presentes e praticamente todos os trabalhadores (ENTREVISTADO G10).

As opiniões convergem com a ideia de que o indivíduo pode apresentar padrões de vínculos organizacionais que estabeleçam comprometimento, entrincheiramento e consentimento, simultaneamente, que não se excluem entre si, pois os trabalhadores podem

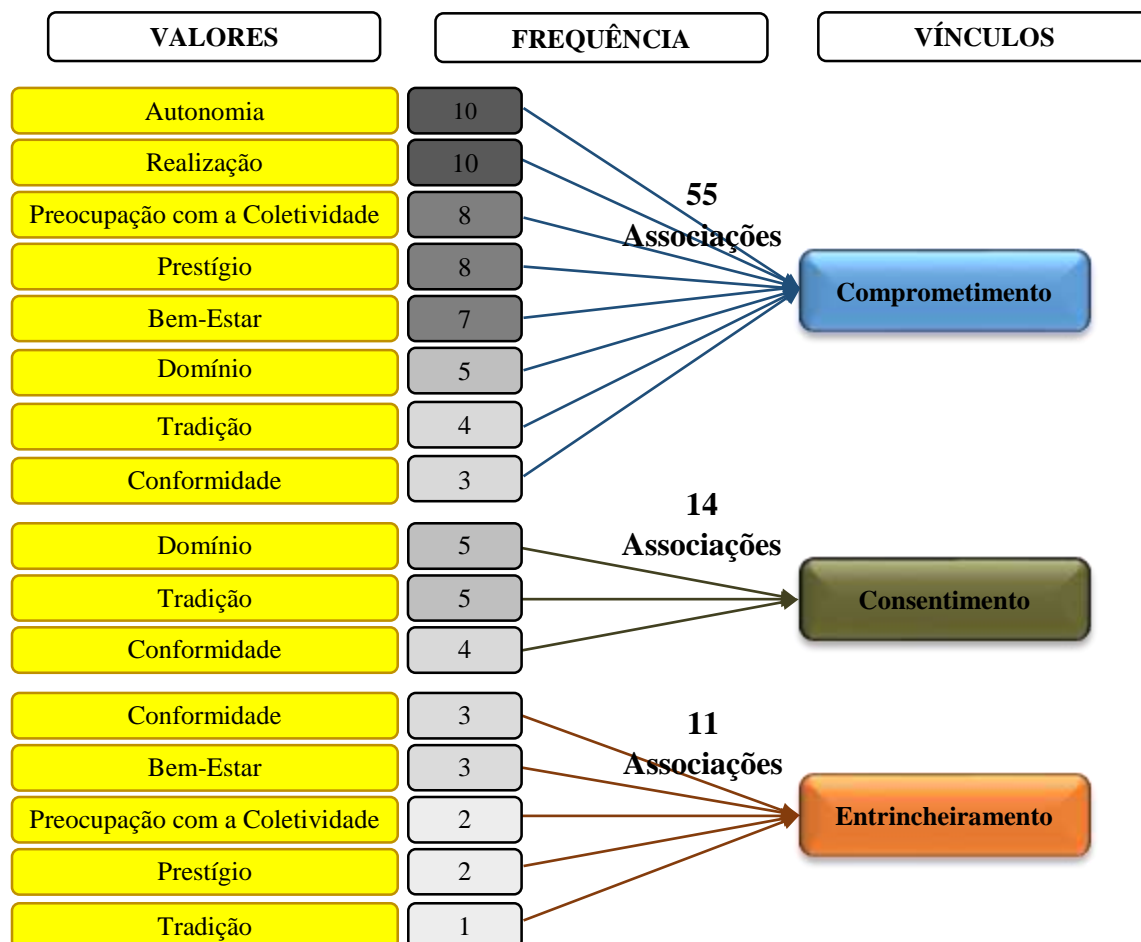
vivenciar todos os vínculos em graus variados. Assim, os três vínculos coexistem no mesmo trabalhador, porém, com padrões diferenciados, que caracterizam perfis distintos (PINHO, 2009).

A análise do conceito de um “bom trabalhador” e das denominações dos vínculos organizacionais na ótica dos gestores, representou uma etapa preliminar à investigação central das associações entre os construtos estudados. Portanto, nas duas próximas seções, sintetiza-se a análise das cognições dos gestores acerca dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização, explorando os elementos distintivos identificados entre seus antecedentes e consequentes.

4.2.4 Valores Organizacionais como Antecedentes dos Vínculos Organizacionais

Nessa etapa da pesquisa, enfoca-se a hierarquia de valores associada ao estabelecimento dos vínculos do indivíduo com a organização. Para tal, utilizou-se novamente a estratégia dos perfis de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, que reúnem um conjunto de dez características para cada vínculo organizacional. Os gestores receberam outras oito fichas, referente as dimensões de valores organizacionais, detalhados de acordo com as conceituações teóricas de Oliveira e Tamayo (2004), conforme descrito nos procedimentos metodológicos. Assim, ao receber cada umas das fichas, solicitou-se que o gestor a determinasse com qual perfil de vínculo aquele valor organizacional está associado. As associações realizadas pelos gestores entrevistados estão sistematizados na Figura 27.

Figura 27 – Associações entre os valores organizacionais e os vínculos organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme visualiza-se na Figura 27, os valores organizacionais obtiveram maior quantitativo de associações com o vínculo de comprometimento. As oito dimensões de valores organizacionais (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) foram indicadas pelos gestores como correlacionadas com as noções do comprometimento. Essa predominância pode ser extraída dos discursos dos gestores:

Eu colocaria todos aqui (comprometimento) porque eu acho que uma pessoa acomodada ou uma laranja podre não está ligada tanto a isso aqui (valores organizacionais) (ENTREVISTADO G1).

Eu vou colocar todos neste primeiro aqui (comprometimento) (...) acho que as pessoas inseguras e passivas não têm muita identificação com os valores da organização. No geral, elas pensam somente no que importa para elas mesmas (ENTREVISTADO G5).

Porque eu acho que essas palavras chaves se encaixam perfeitamente nisso, o colaborador tem que ter a realização dele, tem que ter o bem-estar de trabalhar na empresa, a conformidade, o prestígio e a autonomia. A autonomia ali é a parte mais importante deste colaborador, porque é aquilo que te falei, ele vai ter iniciativa própria, ele que vai coordenar o serviço dele e o que ele vai fazer, então eu acho que ele se encaixa ali (comprometimento) (ENTREVISTADO G7).

Ao analisar as falas, parece correto afirmar que o compartilhamento de valores organizacionais está diretamente associado aos padrões de vínculos organizacionais estabelecidos. Sendo os valores elementos integradores e centrais para a cultura organizacional (KATZ e KAHN, 1974), pode-se dizer que quanto mais forte for a cultura de uma organização, maior será a tendência de seus atores organizacionais em desenvolverem o vínculo de comprometimento organizacional.

Entretanto, verifica-se que o consentimento organizacional foi associado com os valores domínio (5), tradição (5) e conformidade (4). Assim, infere-se, a partir da percepção dos gestores entrevistados, que organizações que compartilham valores que priorizam aspectos como a competição e domínio do mercado, respeito às normas e boas maneiras da organização e a manutenção das tradições e costumes, dimensões que compõem ou se aproximam do polo conservação (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004), tendem a favorecer o estabelecimento do vínculo de consentimento.

Ainda, o vínculo de entrincheiramento foi associado ao compartilhamento dos valores conformidade (3), bem-estar (3), preocupação com a coletividade (2), prestígio (2) e tradição (1). Cabe salientar que este vínculo foi o que menos obteve referência de associação com os valores organizacionais.

Cunha et al. (2004) identificaram que o vínculo instrumental demonstra uma correlação positiva com os valores organizacionais que têm uma orientação de adesão a convenções, a exemplo da obediência e formalidade. Para os autores, a percepção desses valores parece fomentar o vínculo instrumental e desvitalizar o vínculo afetivo, o que pode corroborar a associação do entrincheiramento com o valor conformidade. Já a associação com a dimensão bem-estar pode ser explicada pela percepção do indivíduo que visualiza na organização uma série de fatores que promovam a qualidade de vida no trabalho, que influenciam a sua decisão de continuar na mesma organização.

A análise feita indica, ainda, que o comprometimento assume uma configuração de prioridade de valores que se diferencia da hierarquia associada com as noções de estar entrincheirado ou consentido. Estar comprometido revela que o indivíduo se identifica com os valores compartilhado na organização. Essa identificação envolve a aceitação, tendo em vista a

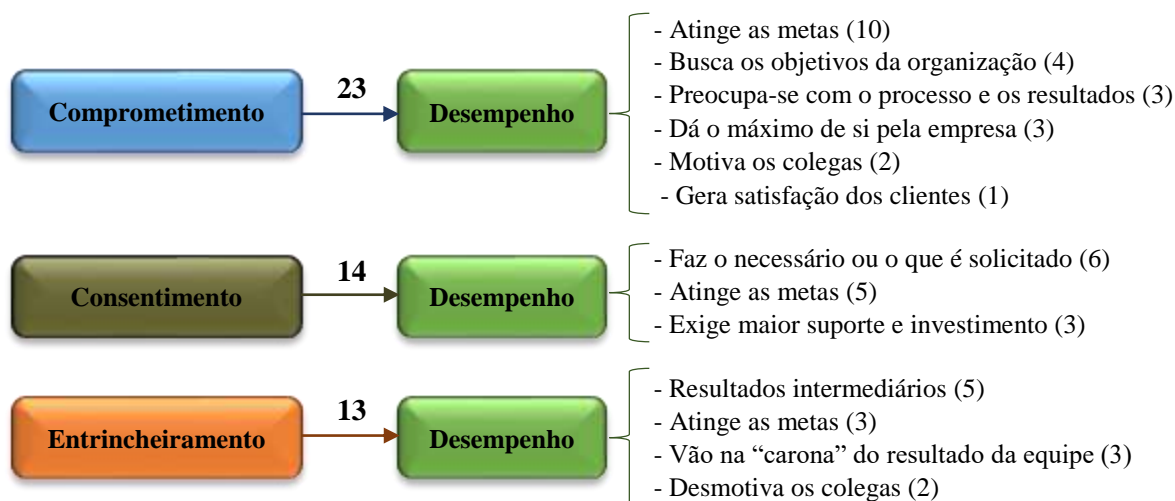
satisfação de um desejo de afiliação para com a organização, sendo que as pessoas adotam atitudes e comportamentos devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores pessoais e com os valores organizacionais (O'REILLY e CHATMAN, 1986).

Por fim, na próxima seção explora-se como o comprometimento, entrincheiramento e consentimento associam-se com o construto do desempenho no trabalho, buscando identificar quais consequências e tipos de resultados são produzidos por indivíduos que apresentam cada vínculo organizacional.

4.2.5 Desempenho no Trabalho como Consequente dos Vínculos Organizacionais

A estratégia para investigar as associações entre os vínculos organizacionais e o desempenho no trabalho, foi similar a empregada na etapa anterior. Diante dos perfis de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, que reúnem um conjunto de 10 características para cada vínculo organizacional, questionou-se o gestor acerca de que tipo de desempenho era produzido por indivíduos de cada um dos três perfis, usando as próprias denominações do entrevistado. Os resultados dos discursos dos gestores estão apresentados na Figura 28.

Figura 28 – Associações entre os vínculos organizacionais e o desempenho no trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Como percebe-se nas informações contidas na Figura 28, os conteúdos diferenciaram fortemente o desempenho entre os construtos, ou seja, os efeitos do entincheiramento e

consentimento organizacionais aproximam-se mais entre si do que com os do comprometimento. Observa-se que o desempenho alcançado pelas noções de entrincheiramento e consentimento são voltadas mais para informações com sentido negativo, enquanto que as relacionadas ao comprometimento apresentam sentido mais positivo. Resultado semelhante foi encontrado por Pinho, Bastos e Rowe (2015a), onde também predominaram noções para o entrincheiramento e consentimento que não favorecem ao crescimento nem dos indivíduos nem das organizações, dificultando o alcance dos objetivos de ambas as partes.

O comprometimento foi associado a resultados como o atingimento de metas e busca de objetivos da organização, preocupação com o processo como um todo, motivação dos colegas e geração de satisfação do cliente. Os discursos revelam que esse sentido positivo é associado ao desempenho atingido por indivíduos comprometidos:

Se tem um funcionário que é comprometido com a empresa, ele te ajuda até na própria gestão, na parte de conversar com o cliente, ele atende melhor o cliente, ele preocupa-se com as metas de vendas, se não estávamos atingindo a meta ele vai e motiva os colegas, ele te ajuda em tudo (ENTREVISTADO G1).

Aqui eu acredito muito na contaminação do bem, porque os funcionários que são comprometidos eles contaminam os outros e essa é ideia. No fim todo mundo ganha, os funcionários ficam mais satisfeitos e a empresa vende mais, porque funcionário feliz vende mais (ENTREVISTADO G2).

É alguém que se importa com o papel que tá no chão, se é um papel reciclável para colocar fora ou se serve para alguma coisa. Esse é o sonho, não digo nem de gestor, mas de qualquer empresário quando chegasse a sua empresa. Aqui são pessoas que enxergo aqui que enxerga se aquela luz tem necessidade de estar acesa, se ele desce do estoque, não tem ninguém e ele apaga a luz (ENTREVISTADO G4).

Já o entrincheiramento e o consentimento foram vistos pelos gestores, de forma muito semelhante, como tipos de vínculos que geram pouca contribuição para organização, além disso, ligado a um sentido mais negativo, como contaminação dos colegas e desmotivação, conforme se evidencia nas falas dos entrevistados:

Porque a pessoa que está mais acomodada, essa pessoa tu vai chegar e ela vai estar sentada em um canto, ela não vai estar disposta a te ajudar, é que nem tu colocar um jogador lesionado para jogar bola, ele não vai ter a mesma função (...) se tu tens laranjas podres na tua equipe, tudo tá ruim e que acabam dificultando um trabalho que tu quer exercer, às vezes não fazem e acabam contaminando os demais a também não fazer (ENTREVISTADO G1)

É, o resultado é fatal para a empresa né, aqui nestes dois (entrincheiramento e consentimento) o resultado é fatal. No momento que um se acomodar, a usar o tanto faz e o tanto fez, isso gera sérios problemas. A gente trabalha e se mantém vivo a partir de metas, metas de produtos, metas de marcas, metas de valores... então aqui é fatal para a empresa (ENTREVISTADO G2).

(...) Às vezes na carona desse grupo acaba acontecendo as metas, mas aí esse pessoal aqui vem conversar comigo, o fulano não está no dificultando ou o fulano não está fazendo o procedimento. Aí essa equipe fica supercarregada por essa razão que eles têm que fazer o de lá, mas ele tem que fazer um algo a mais, e esse algo a mais sobrecarrega essa equipe aqui e eles reclamam (ENTREVISTADO G6).

A gente tem que ter um pouco de cuidado também, porque as vezes ele tem essas características e daqui a pouco ele começa a minar esse pessoal daqui. Toda equipe tem um coro, aquela pessoa que está conversando comigo e dizendo que não vai dar certo e não vai dar certo. A gente tem esse risco das pessoas começarem a achar que não vai dar certo, e começa a te minar. É um cuidado que a gente tem que ter também com essas pessoas (ENTREVISTADO G9).

Ao analisar as percepções dos gestores, verifica-se que eles acreditam que ambos os vínculos, entrincheiramento e consentimento, podem estar associados ao atingimento das metas, entretanto, para isso a organização precisa despende um suporte maior do que para os indivíduos comprometidos. Seus discursos revelam essa perspectiva:

Eu vou te dizer o seguinte, como eu te disse a grande maioria se encontra dentro desses dois nichos ali (entrincheiramento e consentimento) e tem pessoas que ainda apresentam resultados satisfatórios, sem dúvida alguma. Com esse trabalho feito, treinando para que eles façam um bom trabalho aqui, trabalhando diariamente para que eles tenham amor pela empresa e não queiram sair daqui porque acreditam que no mercado as idades deles não aceitam mais e vão ficando aqui, mas muitas vezes eles alcançam resultado sim. E se não alcançam resultados eles caem em outro nicho e aí acabam eles mesmos se desligando, mas eu vejo que grande parte deles alcançam resultado sim (ENTREVISTADO G4).

Esses aqui (entrincheiramento e consentimento) eles acabam atingindo a metas de venda, até porque se não atingir ele tá fora, mas é aquela pessoa que eu preciso estar motivando o tempo inteiro, chamando para o trabalho, lembrando do que tem que fazer. Ele exige muito mais de mim do que essa daqui (comprometido) (ENTREVISTADO G7).

Diante das cognições dos gestores, parece correto afirmar que o trabalhador entrincheirado ou consentido ao atingir as metas de produtividade, está contemplando a noção da dimensão de desempenho voltado para a tarefa, que segundo Sonnentag e Frase (2002), refere-se a maneira que o indivíduo contribui para as questões técnicas da organização. Claramente, o cumprimento de metas integra essa dimensão do desempenho no trabalho. Já o indivíduo comprometido vai além das questões técnicas, como destacam os gestores, eles despendem esforços para questões mais estratégicas, preocupando-se com detalhes e fatores que contribuem para o alcance de objetivos e metas globais da organização, noções do desempenho voltado para o contexto. Assim, infere-se que o trabalhador comprometido apresenta um desempenho melhor, ou mais completo, do que os indivíduos entrincheirados ou consentidos.

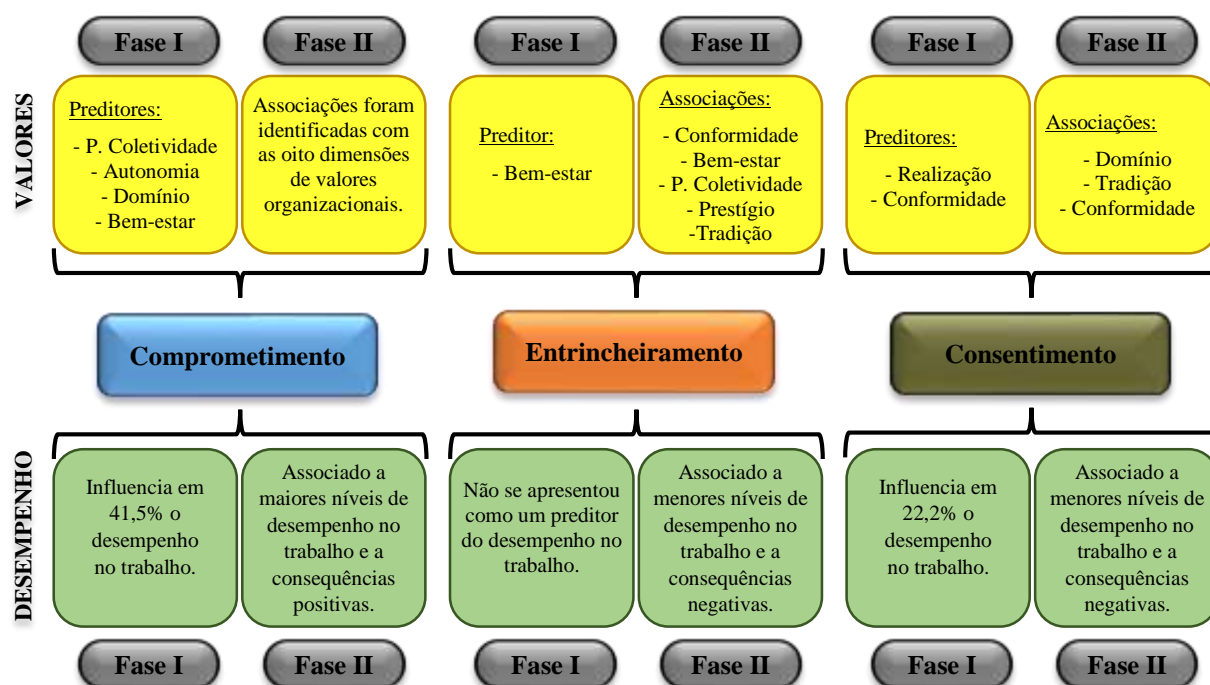
Pinho, Bastos e Rowe (2015b) explicam que o processo de gerenciamento dos vínculos entrenchamento e consentimento organizacionais demandam mais ações organizacionais do que o comprometimento. Enquanto o comprometimento exige investimentos para a sua manutenção, os outros dois construtos indicam a necessidade de implementação de planos e ações a fim de proporcionar a mudança do vínculo, requerendo uma gestão mais próxima ou personalizada com o objetivo de melhorar os resultados do trabalhador.

Concluída a apresentação e discussão dos resultados das fases I e II, na seção seguinte realiza-se a articulação dos principais achados empíricos, a luz das hipóteses teóricas que orientaram a realização do presente estudo.

4.3 ARTICULAÇÃO DOS RESULTADOS DA FASE I E FASE II

Nessa seção, procura-se compreender e confrontar os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa, sistematizados na Figura 29, confrontando os achados de cada fase.

Figura 29 – Confrontação dos resultados da fase I e II



Fonte: Dados da pesquisa.

Para confrontar as informações da Figura 29, resgata-se as hipóteses que nortearam o desenvolvimento do estudo.

A primeira hipótese da pesquisa buscou investigar se trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais dos polos autotranscendência (preocupação com a coletividade) e abertura (autonomia e bem-estar) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de comprometimento organizacional.

Os resultados obtidos na fase I permitiram verificar que, no modelo testado, o comprometimento organizacional pode ser determinado pelas dimensões preocupação com a coletividade, autonomia, domínio e bem-estar, sendo que o domínio apresentou uma relação significativa, porém negativa com esse vínculo. Assim, a partir das relações identificadas entre os valores organizacionais e comprometimento é possível confirmar a primeira hipótese do presente estudo, de que valores dos tipos motivacionais dos polos autotranscendência e abertura são preditores do vínculo de comprometimento organizacional.

Em partes, as análises dos dados qualitativos fase II, corroboram os dados quantitativos, ao passo que se constatou que, na percepção dos gestores, os valores organizacionais que mais se associam com o vínculo de comprometimento foram a autonomia, realização, preocupação com a coletividade, prestígio e bem-estar. Destaca-se, ainda, que todas as dimensões de valores foram citadas como associadas ao vínculo de comprometimento.

Ainda, em ambas as fases se constata que um quantitativo maior de valores foi relacionado com o comprometimento. Isso dá sustentação para aferir que uma cultura organizacional forte que prioriza metas centradas na promoção de um ambiente de trabalho que valorize a justiça e igualdade nas relações coletivas, a satisfação e a qualidade de vida e que estimule e desafie o indivíduo a iniciativa e inovação, favorece o estabelecimento do vínculo de comprometimento do trabalhador com a organização.

A segunda hipótese da pesquisa buscou testar se trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais dos polos autopromoção (bem-estar, realização e domínio) e conservação (tradição e conformidade) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de entrincheiramento organizacional.

Os dados empíricos da fase I revelaram que o entrincheiramento é influenciado pela dimensão bem-estar de valores organizacionais, que representou o único fator com poder explicativo desse vínculo. Esses resultados levam à confirmação parcial da hipótese. Assim, confirma-se que os valores dos tipos motivacionais do polo autopromoção, representado pela dimensão bem-estar, são preditores do vínculo de entrincheiramento organizacional, ao passo que, rejeita-se a hipótese de que os valores dos tipos motivacionais do polo conservação são preditores do vínculo de entrincheiramento.

Na pesquisa qualitativa, o bem-estar é citado por três entrevistados como um valor associado as características de estar entrincheirado, o que demonstra uma convergência entre os resultados das duas fases da pesquisa. Entretanto, verifica-se nas citações, na maioria com pouca reiteração, a presença de outras dimensões de valores. As dimensões do polo conservação (tradição e conformidade), que integram a hipótese inicial como determinantes do entrincheiramento, aparecem nas citações dos gestores, apesar de não ser possível confirmar a relação significativa nas análises quantitativas.

Esses achados demonstram que a discussão sobre como o compartilhamento de valores da organização influenciam no desenvolvimento do vínculo de entrincheiramento, requer ainda maior aprofundamento teórico e empírico. A recente introdução desse construto na literatura e sua delimitação teórica ainda em construção, desencadeiam ainda muitos questionamentos acerca de seus componentes, antecedentes, correlatos e consequentes. Salienta-se, ainda, a compreensão limitada dos próprios participantes das noções que integram esse vínculo organizacional, como possíveis explicações para os resultados encontrados.

A terceira hipótese buscou verificar se trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais do polo conservação (tradição e conformidade) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de consentimento organizacional.

As evidências encontradas na fase I da pesquisa indicaram que o consentimento pode ser explicado pelas dimensões realização e conformidade de valores organizacionais. Assim, existem subsídios que confirmam a hipótese de que os valores dos tipos motivacionais do polo conservação, representados pela dimensão conformidade, são preditores do vínculo de consentimento organizacional.

Entretanto, a incorporação da dimensão realização ao modelo de determinantes desse vínculo, levanta uma discussão, que apesar de não encontrar aporte teórico, sustenta-se em evidências de que a percepção do sucesso da organização atrelado ao sucesso individual, pode levar o indivíduo a consentir mais, ou seja, aceitar que obedecer é seu papel e contribuição para o sucesso de ambas as partes. Tais resultados implicam a necessidade de novos estudos que, ampliando e diversificando a amostra de trabalhadores, consigam em profundidade testar a relação aqui evidenciada.

No estudo qualitativo, o consentimento, na percepção dos gestores, foi associado ao compartilhamento dos valores das dimensões domínio, tradição e conformidade, o que se assemelha aos resultados da fase I, reforçando a confirmação da hipótese.

Acerca dos consequentes dos vínculos, a quarta hipótese buscou testar se trabalhadores que estabelecem padrões de vínculos onde o comprometimento organizacional é mais forte apresentam melhor desempenho no trabalho.

O resultado da pesquisa quantitativa constatou que o comprometimento é o vínculo organizacional com maior poder de explicação do construto desempenho no trabalho. Isso significa dizer que indivíduos que apresentam altos níveis de comprometimento, caracterizado pela vinculação emocional do empregado com a organização, tendem a desempenhar suas atividades laborais com maior êxito. Nota-se que esse achado empírico fundamenta a confirmação da hipótese de que esse vínculo é um preditor do desempenho no trabalho.

Os discursos dos gestores reforçam ainda mais os achados da fase I, para todos os entrevistados o comprometimento está associado a maiores índices de produtividade, motivação e empenho no trabalho. Além disso, as percepções revelam que o profissional comprometido tem um desempenho que transcende ao atingimento de metas individuais e aspectos técnicos, relevando uma preocupação e dispêndio de esforços do trabalhador em prol do alcance de metas e objetivos organizacionais.

Por fim, a quinta hipótese buscou testar se trabalhadores que estabelecem padrões de vínculos onde o entrincheiramento e consentimento organizacionais são mais fortes apresentam menor desempenho no trabalho.

Conforme já apresentado, os resultados da fase I indicam o comprometimento como sendo o maior determinante, dentro do modelo testado, do desempenho no trabalho. O consentimento apresentou uma relação significativa, porém com coeficiente de caminho menor do que o comprometimento, com influência positiva sobre o desempenho no trabalho. O entrincheiramento por sua vez, não se apresentou como uma variável latente importante para explicar a variância do construto, dado a ausência do estabelecimento de uma relação significativa. Esse resultado confirma parcialmente a quinta hipótese. Assim, pode-se dizer que o consentimento é um preditor do desempenho, com menor impacto em comparação ao comprometimento, enquanto que, se rejeita a ideia de que o entrincheiramento seja um preditor do desempenho.

Os dados empíricos da pesquisa qualitativa convergem para resultados semelhantes. Tanto o consentimento, quanto o entrincheiramento, foram associados pelos gestores a consequentes com sentidos negativos, como menor produtividade e desmotivação da equipe. Um dado interessante evidencia que trabalhadores que desenvolvem esses dois vínculos não são trabalhadores improdutivos, entretanto eles exigem um suporte maior da organização e gestores para que consigam desempenhar suas atividades com êxito. Sendo que, no geral, os

esforços desses indivíduos se concentram no atingimento de metas individuais e de pouca contribuição para objetivos mais globais de desempenho da organização.

Para finalizar a discussão, no Quadro 9, apresenta-se a sistematização da verificação das hipóteses da pesquisa.

Quadro 9 – Avaliação das hipóteses da pesquisa

	Hipótese	Conclusão
H1	Trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais dos polos autotranscedência (preocupação com a coletividade) e abertura (autonomia e bem-estar) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de comprometimento organizacional.	Aceita-se
H2	Trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais dos polos autopromoção (bem-estar, realização e domínio) e conservação (tradição e conformidade) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de entrincheiramento organizacional.	Aceita-se parcialmente
H3	Trabalhadores que compartilham valores onde os tipos motivacionais do polo conservação (tradição e conformidade) são mais fortes, estabelecem predominantemente o vínculo de consentimento organizacional.	Aceita-se
H4	Trabalhadores que estabelecem padrões de vínculos onde o comprometimento organizacional é mais forte apresentam melhor desempenho no trabalho.	Aceita-se
H5	Trabalhadores que estabelecem padrões de vínculos onde o entrincheiramento e consentimento organizacionais são mais fortes apresentam menor desempenho no trabalho.	Aceita-se parcialmente

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados apresentados, passa-se, na seção seguinte, a exposição das considerações finais, abordando os desfechos dessa pesquisa, sintetizando suas principais contribuições, bem como limitações e sugestões para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES

Neste estudo, buscou-se desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, como variável antecedente e o desempenho no trabalho, como variável consequente.

Para o cumprimento desse propósito, a pesquisa foi estruturada em duas fases que representaram procedimentos metodológicos distintos. Assim, na fase I, empregou-se eminentemente abordagem quantitativa, enquanto que, na fase II, a abordagem foi qualitativa. Inicialmente, no processo de coleta de dados da etapa quantitativa, foram aplicados 260 questionários de pesquisa com funcionários de organizações do setor varejista, localizadas em shoppings center, utilizando-se as escalas de comprometimento organizacional (BASTOS e AGUIAR, 2015), entrincheiramento organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2015), consentimento organizacional (SILVA e BASTOS, 2015), valores organizacionais (OLIVEIRA e TAMYO, 2004) e desempenho no trabalho (QUEIROGA, BORGES-ANDRADE e COELHO-Jr., 2015). No segundo momento, diante dos dados preliminares da etapa quantitativa, com o intuito de ampliar a compreensão e complementar os resultados obtidos, na fase II, realizou-se 10 entrevistas com gestores das organizações participantes.

No primeiro objetivo específico da pesquisa, buscou-se identificar a influência dos valores organizacionais no estabelecimento dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização. Um importante passo foi dado neste sentido, uma vez que a pesquisa quantitativa permitiu identificar que sistemas de valores distintos determinam o estabelecimento de cada vínculo organizacional. Na fase qualitativa, verificou-se que um conjunto maior de valores é compreendido pelos gestores como associado ao vínculo de comprometimento, inferindo que o compartilhamento de valores, indiferente das metas que são galgadas em cada dimensão, são mais próximos das características do trabalhador comprometido do que o entrincheirado ou consentido.

No segundo objetivo específico, cujo enfoque foi o de identificar a influência dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização no desempenho no trabalho. Os resultados mostraram que o vínculo afetivo é o maior preditor do desempenho no trabalho, seguido do consentimento, porém em menor grau de influência. Ainda, a realização das entrevistas permitiu apontar que o desempenho do indivíduo comprometido se distingue consideravelmente do tipo de desempenho desencadeado

por trabalhadores entrincheirados ou consentidos. Desse modo, acredita-se que esse objetivo foi atingido plenamente.

No terceiro objetivo, testou-se as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, como variável antecedente e o desempenho no trabalho, como variável consequente. O estudo permitiu confirmar as hipóteses iniciais, com algumas ressalvas levantadas nos resultados. Sobre os antecedentes, verificou-se que as dimensões preocupação com a coletividade, autonomia, domínio e bem-estar são valores organizacionais com poder para explicar, em partes, o vínculo de comprometimento. Ainda, observou-se que o bem-estar é um preditor do vínculo de entrincheiramento e a realização e o domínio, do consentimento. Sobre os consequentes, verificou-se que o comprometimento e consentimento conseguiram explicar o desempenho do indivíduo no trabalho, sendo que o entrincheiramento não apresentou relação de influência significativa com este construto.

Por fim, no quarto objetivo, que visava analisar os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização, explorando seus fatores distintivos, suas concepções e significados para os gestores e suas associações com os valores organizacionais e o desempenho no trabalho. A pesquisa exploratória permitiu observar que o conceito do que é um “bom trabalhador”, assemelha-se com características que explicam a noção do vínculo de comprometimento, sendo que as características desse vínculo são centrais para a definição desse trabalhador. Também, as denominações atribuídas pelos gestores para cada vínculo, revelam um sentido ativo para as características de estar comprometido, um sentido pejorativo para estar entrincheirado e um sentido passivo para estar consentido.

Ao finalizar esta pesquisa, acredita-se que foram levantadas importantes contribuições para o meio científico da área de Administração, especialmente no que tange às temáticas do campo do comportamento organizacional. Teoricamente, como forma de contribuir com o aumento de investigações acerca dos antecedentes e consequentes dos vínculos de entrincheiramento e consentimento organizacionais, recentemente introduzidos na literatura a partir dos avanços do conhecimento sobre o comprometimento organizacional.

Entretanto, este estudo não pode deixar de apontar seus limites. Em primeiro lugar, por se tratar de uma pesquisa restrita a um determinado contexto específico, no caso empresas do setor varejista que atuam em shoppings centers, o que pode representar a presença de especificidades do contexto nas repostas dos participantes. Destaca-se, também, o fato de o estudo em questão abordar aspectos comportamentais, os quais possuem caráter subjetivo e complexo, sendo que foram utilizadas escalas atitudinais para a sua verificação, não permitindo

que se façam inferências relativas ao quanto tais atitudes se traduzem em comportamentos efetivos no dia-a-dia dos profissionais. Ainda, observa-se que dados transversais foram utilizados neste estudo.

Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos com uma abordagem longitudinal, que permitam acompanhar tanto o estabelecimento, quanto a manutenção do vínculo do indivíduo com a organização, explorando como os valores organizacionais exercem influências em ambos os fenômenos. Além disso, o maior aprofundamento dos consequentes dos padrões de vínculos desenvolvidos pelo indivíduo com a organização, por meio do emprego de abordagens multiníveis, para confrontar diferentes perceptivas de desempenho, permitiriam uma visão mais densa do tema.

Para o avanço dos estudos sobre vínculos organizacionais, recomenda-se o desenvolvimento de estudos acerca dos diferentes padrões de vínculos combinando níveis distintos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, relacionando-os com modelos de políticas e práticas de gestão de pessoas, visando uma compreensão mais profunda acerca do processo de gerenciamento desses vínculos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ANDRADE, R. S. **Comprometimento e entrenchamento na carreira profissional de professores universitários: examinando suas relações com o bem-estar subjetivo**. 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2008.
- ANDRADE, T. de. **Valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário**. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 205-224, 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-82202013000200005> Acesso em: 20 nov. 2016.
- BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B.; FOSSÁ, M. I. T.; LIMA, M. P.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F. Comprometimento e entrenchamento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, p. 235-248, abr./jun., 2015. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/9942>>. Acesso em: 10 jan. 2016. DOI: 10.5902/198346599942.
- BALSAN, L. A. G.; LOPES, L. F. D.; ALVES, J. N.; VIZZOTTO, F. B.; COSTA, V. M. F. Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 143-164, jan. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016_v9n1p143/31557>. Acesso em: 20 nov. 2016. DOI: 10.5007/1983-4535.2016v9n1p143.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BASTOS, A. V. B. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 214 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B.; MEDEIROS, C. A. F.; BRITO, A. P. M.; RODRIGUES, A. C. A.; AGUIAR, C. V. N.; LISBOA, C. P. Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008a, Braga. **Anais...** Braga: Universidade do Minho, 2008.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; SILVA, E. E. C.; BARREIROS, B. C.; LISBOA, C. P. Entrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008b, Braga. **Anais...** Braga: Universidade do Minho, 2008.

BASTOS, A. V. B.; SILVA, E. E. C.; LISBOA, C. P.; BRITO, A. P. M.; BARREIROS, B. C. Proposta do construto 'consentimento' nas organizações e validação de uma medida para mensurar este tipo de vínculo indivíduo-organização. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008c, Braga. **Anais...** Braga: Universidade do Minho, 2008.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; AGUIAR, C. V. N., MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Orgs.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. cap. 9, p. 145-160.

BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Eds.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 10, p. 279-310.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 5, p. 78-91.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, Jul. 1960. Disponível em: <<https://strategietcetera.files.wordpress.com/2011/09/becker-notes-on-the-concept-of-commitment.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

BENDASSOLI, P. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 68, p. 171-186, 2012. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/pa?dd99=pdf&dd1=5895>. Acesso em: 29 jan. 2016. DOI: 10.7213/psicol.argument.5895.

BORGES-ANDRADE, J. E., ROCHA, K. C. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Impacto de informações nas dimensões motivacionais, de capacidade e de desempenho dos indivíduos e das suas organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRASIL. Lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Brasília (DF). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil** de 19 de fevereiro de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm>. Acesso em: 29 jan. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Trata de pesquisas em seres humanos e atualiza a Resolução 196/96. Brasília (DF). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>> Acesso em: 29 jan. 2016.

BURAWOY, M. **Manufacturing consent**: changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago: University Chicago Press, 1979.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho**: metáforas, conceito e prática. Lisboa: RH, 1996.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology: In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychology Press, 1990. p. 687-732.

CAMPBELL, J. P.; MCCLOY, R. A.; OPPLER, S. H.; SAGER, C. E. A theory of performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.). **Personnel selection in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p.35-70.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 4-31, set./out., 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000500002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 nov. 2015.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, n. 3, p. 237-262, jun. 1994.

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

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In Marcoulides, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998, p. 295-236.

COELHO-Jr., F. A. Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível. 2009. 315 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO-Jr., F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v. 16, n. 2, p. 135-142, mai./ago., 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712011000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 nov. 2015. DOI: 10.1590/S1413-82712011000200002.

COELHO-Jr., F. A.; MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADADE, J. E. Desempenho no trabalho: de onde viemos e para onde vamos? In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2 ed. New York: Psychology Press, 1998.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do pólo Juazeiro/Petrolina**. 2007. 270f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

COSTA, V. F. **Comportamento de cidadania organizacional: Sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho**. 2014. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C. A ligação pessoa-organização. In: CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C. (Eds.). **Manual de comportamento organizacional**, Lisboa: Editora RH, 2004, p. 147-192.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 214-244, mai./jun., 2012. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/3797/3452>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C. L. I. **A falta do trabalhador**. Petrópolis: Vozes, 1993.

HAIR-Jr., J. F.; MONEY, A.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAIR-Jr., J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; MENA, J. A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p.414–433, June, 2012.

HAIR-Jr., J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M. E.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2013.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v. 51, n. 5, p. 634-649, 1986.

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KIESLER, C. A.; KIESLER, S. B. **Conformismo**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.

KOOPMANS, L.; BERNAARDS, C.M.; HILDEBRANDT, V. H.; SCHAUFELI, W.B.; DEVET-HENRICA, C. W.; VANDERBEEK, A. J. Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. **Journal Occup. Environ. Med**, v. 53, p. 856–66, 2011.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, jan./mar., 2008.

LOPES, L. F. D.; MÜLLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A. P.; MORAES, D. A. O.; MOREIRA-Jr., F. J.; STRAZZABOSCO, F.; PULGATI, F. H. **Caderno didático: Estatística geral**. 3. ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

MATAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez., 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300005&lng=en&nrm=isso>. Acesso em: 13 out. 2015. DOI: 10.1590/S1415-65551998000300005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 5, p. 35-64, jul./dez. 2005. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572005000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 out. 2015.

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: KLEIN, H. L.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Eds.). **Commitment in organizations**: accumulated wisdom and new directions. Florence: Routledge, 2009. cap. 2, p. 37-68.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Managing for commitment. In: **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MINTZBERG, H. Ideologia e a organização missionária. In: MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. 154 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

MOSCON, D. H.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. A. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p 357-373, 2012. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000900004>. DOI: 10.1590/S1984-92302012000200010.

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, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun., 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16788/inventario-de-perfis-de-valores-organizacionais/i/pt-br>>. Acesso em: 15 set. 2015.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, jul./ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 out. 2015. DOI: 10.1590/S1415-65552011000400006.

O'REILLY C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, v. 71, n. 3, p 492-499, 1986. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.492.

PAIVA, K. C. M.; PINTO, D. L.; DUTRA, M. R. S.; ROQUETE R. F. Tempo e Gerência: um estudo com gestores do varejo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PAIVA, K. C. M.; TORRES, A. D.; LUZ, T. R. Valores organizacionais e do trabalho: Um estudo em uma empresa de serviços de vigilância privada. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 96-130, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/16518>>. Acesso em: 15 set. 2015.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: Uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. 2009. 256 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2009.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento**. São Paulo: Hucitec, 2014.

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, Edição Especial, p. 288-304, out. 2015a. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000900004>. Acesso em: 15 jan. 2016. DOI: 10.1590/1982-7849rac20151635.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez. 2015b. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302015000400659&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 jan. 2016. DOI: 10.1590/1984-9237510.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan./mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2015. DOI: 10.1590/S1415-65552005000100003.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho**: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. 2009. 223 f. Tese (Doutorado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

QUEIGORA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO-Jr., F. A. Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 2, p. 36-45.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal quantas dimensões?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 25-35, out./dez., 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 out. 2015. DOI: 10.1590/S0034-75902003000400003.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, jan./mar., 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000100008&lng=en&nrm=isso>. Acesso em: 20 nov. 2015. DOI: 10.1590/S1415-65552004000100008.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 54-71, mai., 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31081/modelagem-de-equacoes-estruturais-com-utilizacao-do-smartpls/i/pt-br>>. Acesso em: 10 dez. 2015. DOI: 10.5585/remark.v13i2.2717.

RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. 213 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. 2011. 197 f. Tese Doutorado em Psicologia)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. A. R.; BASTOS, A. V. B. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722012000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 out. 2015. DOI: 10.1590/S0102-79722012000400008.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 143-158, mai./ago., 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n36p143>>. Acesso em: 15 out. 2015. DOI: 10.5007/2175-8077.2013v15n36p143.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. Comprometimento, entincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, v. 8, p. 23-46, 2013. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/72>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 7, p. 107-120.

ROKEACH, M. The role of values in public opinion research. **Public Opinion Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 547-559, 1968.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e conseqüentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.

SALLES, H. F. F. O. **Aprendizagem, competência e desempenho no trabalho**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SANTOS, A. S. **Vínculos com a organização e os estilos de liderança: uma análise na equipe de enfermagem de instituições hospitalares**. 2015. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An examination of human resource management practices influence on Organizational Commitment and Entrenchment. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, mar., 2013. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922013000100005>. Acesso em: 20 out. 2015. DOI: 10.1590/S1807-76922012005000011.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. Orlando: Academic, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A; PORTO, J. B. (Eds.). **Valores e comportamento nas organizações**, Petrópolis: Vozes, 2005, p. 56-95.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p.550-562, Sept., 1987.

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida do construto. 2009. 183 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 7-22, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17273>>. Acesso em: 10 set. 2015.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 6, p. 92-106.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-Jr., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 8, p. 316-347.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Ed.). **Psychology management of individual performance**. Chichester: John Wiley & Sons, 2002. cap. 1, p. 1-25.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs.). **Escola, saúde e trabalho**. Brasília: Editora UnB, 1999.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005. Disponível em <<http://editorevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

TAMAYO, A. contribuição ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000500004&lng=pt&t&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 23 nov. 2015. DOI: 10.1590/S0102-37722007000500004.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 20, p. 309-340.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun., 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=166>. Acesso em: 20 nov. 2015.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C. V. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 177-195, 2009.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, Jul., 1982. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/257334>>. Acesso em: 18 out. 2015.

APÊNDICES

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento do Indivíduo com a Organização: Explorando seus Antecedentes e Consequentes

Mestrando: Gean Carlos Tomazzoni

Pesquisadora responsável: Prof.^a Dr.^a Vânia Medianeira Flores Costa

Telefone para contato: (55) 3220-9296

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Centro de Ciências Sociais e Humanas

Locais da Coleta: -

Prezado (a) Senhor (a), você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você decida participar.

O objetivo do estudo consiste em desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais, como variável antecedente, e o desempenho no trabalho, como variável consequente. Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo as questões elaboradas que abordam questões de perfil, como idade, gênero, escolaridade, profissão, entre outros e questões relacionadas aos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimentos organizacionais, valores organizacionais e desempenho no trabalho.

Os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais podem ser explicados como a relação subjetiva/psicológica que o indivíduo estabelece com a organização, podendo ela ser orgulho em trabalhar naquela organização (comprometimento), de necessidade em trabalhar naquela organização (entrincheiramento) ou de obrigação moral em trabalhar naquela organização (consentimento). Como antecedentes, os valores organizacionais representam elementos integradores, relativos ao funcionamento e missão da organização, que influenciam os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores, contribuindo para a construção da identidade social da organização. Como consequente, o desempenho no trabalho, pode representa a forma como o trabalhador percebe a sua contribuição para os resultados da organização.

ESCLARECIMENTO: Caso exista dúvida quanto a sua participação favor entrar em contato com a pesquisadora responsável, Prof.^a Dr.^a Vânia M. Flores Costa, pelo telefone (55) 3220-9296 ou e-mail vania.costa@ufsm.br. Qualquer outra consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria – Av. Roraima, nº1000, Prédio da Reitoria, 2º andar, sala Comitê de Ética, Cidade Universitária José Mariano da Rocha Filho, Bairro Camobi, CEP 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009 E-mail: cep.ufsm@gmail.com. Website: www.ufsm.br/cep.

O risco em participar desta pesquisa poderá estar presente no momento do preenchimento do questionário, uma vez que você poderá sentir algum desconforto e cansaço pelo tempo gasto no preenchimento do questionário, devido a sua extensão. Assim, em caso de cansaço, você pode interromper o preenchimento do questionário e descansar por alguns minutos, retomando-o assim que se sentir disposto a continuar.

Sua participação neste estudo é totalmente voluntária, ou seja, você somente participa se quiser. Você poderá desistir da participação no estudo em qualquer momento, podendo retirar este consentimento, sem que isto acarrete em multa ou outra penalidade qualquer, e sem perder os benefícios aos quais tenha direito. Eventual desistência não interferirá no seu adequado tratamento hoje ocorrente. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e também, não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, na publicação dos resultados. Destaca-se ainda, que nenhuma informação ou resultado, parcial ou integral, será disponibilizado para Administração/Gerência das organizações participantes, resguardando assim o sigilo total dos dados coletados.

Todas as informações colhidas e/ou resultados serão analisados em caráter estritamente científico, mantendo-se a confidencialidade (segredo) de sua identidade a todo o momento, ou seja, em nenhum momento os dados que o identifique serão divulgados. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, na publicação dos resultados. A pesquisadora da presente pesquisa compromete-se a preservar a privacidade dos funcionários participantes do estudo. Os dados serão coletados por meio de questionário estruturado, identificados por números e não nomeados. As informações coletadas serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Os questionários respondidos ficarão sob responsabilidade do grupo de pesquisa e informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto. Todas as informações serão mantidas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)/Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), situado na Av. Roraima, 1.000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária – Bairro: Camobi – Santa Maria/RS, sob a responsabilidade da Prof^a. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa por um período de 5 anos. Após este período os dados serão destruídos. Evidencia-se que os resultados desta pesquisa serão disponibilizados para publicação, sendo seus resultados favoráveis ou não, contudo, sua identidade não será revelada nessas apresentações.

Os benefícios para os participantes desta pesquisa serão indiretos. As informações coletadas contribuirão para o avanço do conhecimento na área de Comportamento Organizacional, bem como para novas pesquisas que possam ser desenvolvidas sobre as temáticas abordadas pelo estudo.

Ao aceitar participar desse estudo, você responderá às perguntas de um questionário que mede os vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento com a organização, os valores organizacionais e o desempenho no trabalho.

ESCLARECIMENTO: Caso exista dúvida quanto a sua participação favor entrar em contato com a pesquisadora responsável, Prof.^a Dr.^a Vânia M. Flores Costa, pelo telefone (55) 3220-9296 ou e-mail vania.costa@ufsm.br. Qualquer outra consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria – Av. Roraima, nº1000, Prédio da Reitoria, 2º andar, sala Comitê de Ética, Cidade Universitária José Mariano da Rocha Filho, Bairro Camobi, CEP 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009 E-mail: cep.ufsm@gmail.com. Website: www.ufsm.br/cep.

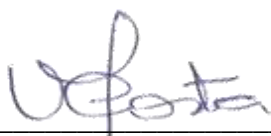
Concordo em participar do estudo intitulado *Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento do Indivíduo com a Organização: Explorando seus Antecedentes e Consequentes*.

Ficaram claros para mim quais são os objetivos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Tive oportunidade de perguntar sobre o estudo e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Entendo que estou livre para decidir não participar desta pesquisa, sem nenhum prejuízo ou represália de qualquer natureza. Estou ciente que receberei uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por mim e pela pesquisadora responsável. Entendo que ao assinar este documento, não estou abdicando de nenhum de meus direitos legais.

Eu, _____ (nome do participante) estou ciente após ter lido as informações contidas acima, dessa forma, concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 2016.

Assinatura do participante



Prof.ª Dr.ª Vânia Medianeira Flores Costa
Pesquisadora responsável

ESCLARECIMENTO: Caso exista dúvida quanto a sua participação favor entrar em contato com a pesquisadora responsável, Prof.ª Dr.ª Vânia M. Flores Costa, pelo telefone (55) 3220-9296 ou e-mail vania.costa@ufsm.br. Qualquer outra consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria – Av. Roraima, nº1000, Prédio da Reitoria, 2º andar, sala Comitê de Ética, Cidade Universitária José Mariano da Rocha Filho, Bairro Camobi, CEP 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009 E-mail: cep.ufsm@gmail.com. Website: www.ufsm.br/cep.

Apêndice B – Termo de Confidencialidade



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento do Indivíduo com a Organização: Explorando seus Antecedentes e Consequentes

Mestrando: Gean Carlos Tomazzoni

Pesquisadora responsável: Prof.^a Dr.^a Vânia Medianeira Flores Costa

Telefone para contato: (55) 3220-9296

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Centro de Ciências Sociais e Humanas

Locais da Coleta: -

Os pesquisadores do presente estudo comprometem-se a preservar a privacidade dos participantes do estudo, cujo os dados serão coletados por meio de questionário estruturado, identificados por números, não nomeados, validado para aplicação aos colaboradores da Empresa SA. Comprometem-se, igualmente, que essas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho e as informações só poderão ser divulgadas de forma anônima. Os questionários respondidos ficarão sob responsabilidade da Prof.^a Dr.^a Vânia Medianeira Flores Costa e informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto. Todas as informações serão mantidas no Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria, situado na Av. Roraima, 1.000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária José Mariano da Rocha Filho, Bairro Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil, sob a responsabilidade da Prof.^a Dr.^a Vânia Medianeira Flores Costa por um período de 5 anos. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo comitê de ética em pesquisa da UFSM em ___/___/2016, com o número do CAAE _____ e do parecer _____.

Santa Maria, 08 de maio de 2016.

Prof.^a Dr.^a Vânia Medianeira Flores Costa
Pesquisadora responsável

**Apêndice C – Questionário de Pesquisa
Quantitativa - Funcionários**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



Nº _____

Prezado(a),

O grupo Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, composto por pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, atualmente está realizando uma pesquisa que busca desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais, como variável antecedente, e o desempenho no trabalho, como variável consequente. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas. **Agradecemos sua colaboração!**

PARTE I – Dados Pessoais e Ocupacionais

1. Idade: _____ anos.

2. Gênero: 2.1 () Masculino 2.2 () Feminino

3. Estado Civil:

3.1 () Casado(a) 3.3 () Viúvo(a) 3.5 () Outro. Qual: _____

3.2 () Solteiro(a) 3.4 () Separado(a)

4. Grau de Escolaridade:

4.1 () Sem alfabetização 4.6 () Ensino Superior Incompleto

4.2 () Ensino Fundamental Incompleto 4.7 () Ensino Superior Completo

4.3 () Ensino Fundamental Completo 4.8 () Especialização

4.4 () Ensino Médio Incompleto 4.9 () Mestrado

4.5 () Ensino Médio Completo 4.10 () Doutorado

5. Tempo de Profissão/Carreira:

5.1 () Menos de 1 ano 5.5 () De 16 a 20 anos

5.2 () De 1 a 5 anos 5.6 () De 20 a 25 anos

5.3 () De 6 a 10 anos 5.7 () De 25 a 30 anos

5.4 () De 11 a 15 anos 5.8 () Mais de 30 anos

6. Tempo de Serviço na Empresa:

6.1 () Menos de 1 ano 6.5 () De 16 a 20 anos

6.2 () De 1 a 5 anos 6.6 () De 20 a 25 anos

6.3 () De 6 a 10 anos 6.7 () De 25 a 30 anos

6.4 () De 11 a 15 anos 6.8 () Mais de 30 anos

7. Renda Mensal (Salários Mínimo = R\$ 724,00)

7.1 () De 1 a 2 salários mínimos 7.5 () De 8 a 9 salários mínimos

7.2 () De 3 a 4 salários mínimos 7.6 () De 9 a 10 salários mínimos

7.3 () De 5 a 6 salários mínimos anos 7.7 () De 11 a 12 salários mínimos

7.4 () De 7 a 8 salários mínimos 7.8 () Mais de 12 salários mínimos

8. Religião

8.1 () Sem Religião 8.4 () Religiões Orientais 8.6 () Espírita

8.2 () Católica 8.5 () Umbanda e Candomblé 8.7 () Outra. Qual: _____

8.3 () Evangélica. Qual: _____

9. Grau de Responsabilidade pela Manutenção Financeira do Grupo Familiar:

9.1 () Único responsável

9.2 () Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa

9.3 () Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa

9.4 () Contribui apenas com uma pequena parte

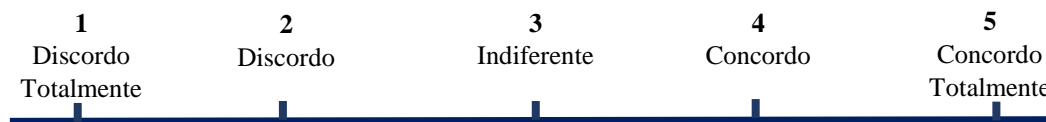
9.5 () Não tem nenhuma responsabilidade financeira

10. Possui Filhos? 10.1 () Não 10.2 () Sim. Quantos: _____.

11. Cargo Exercido na Empresa: _____

PARTE II – Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa sobre o seu vínculo com a organização. Quanto mais perto de 1 maior é a discordância e quanto mais próximo de 5 maior é a concordância com o conteúdo da frase. Para responder cada questão, marque um “X” sobre o número que melhor indique a sua opinião. Utilize a escala de avaliação abaixo:



QUESTÕES		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
2	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	1	2	3	4	5
3	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	1	2	3	4	5
4	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	1	2	3	4	5
5	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5
6	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5
7	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5
8	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	1	2	3	4	5
9	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5
10	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1	2	3	4	5
11	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	1	2	3	4	5
12	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	1	2	3	4	5
13	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	1	2	3	4	5
14	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	1	2	3	4	5
15	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	1	2	3	4	5
16	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira	1	2	3	4	5
17	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	1	2	3	4	5
18	Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
19	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	1	2	3	4	5
20	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).	1	2	3	4	5

QUESTÕES		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
21	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	1	2	3	4	5
22	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
23	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.	1	2	3	4	5
24	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	1	2	3	4	5
25	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5
26	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	1	2	3	4	5
27	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	1	2	3	4	5
28	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	1	2	3	4	5
29	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	1	2	3	4	5
30	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5
31	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
32	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	1	2	3	4	5
33	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	1	2	3	4	5
34	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	1	2	3	4	5
35	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	1	2	3	4	5
36	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	1	2	3	4	5
37	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	1	2	3	4	5
38	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
39	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	1	2	3	4	5

PARTE III – Valores Organizacionais

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa sobre valores da sua organização. Quanto mais perto de 1 maior é a discordância e quanto mais próximo de 5 maior é a concordância com o conteúdo da frase. Para responder cada questão, marque um “X” sobre o número que melhor indique a sua opinião. Utilize a escala de avaliação abaixo:

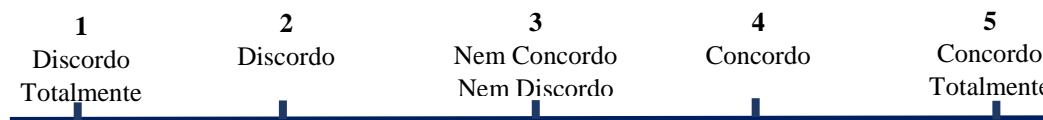


QUESTÕES		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	1	2	3	4	5
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela	1	2	3	4	5
3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	1	2	3	4	5
4	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	1	2	3	4	5
5	É muito importante, para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	1	2	3	4	5
6	Tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	1	2	3	4	5
7	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	1	2	3	4	5
8	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	1	2	3	4	5
9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	1	2	3	4	5
10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	1	2	3	4	5
11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	1	2	3	4	5
12	Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.	1	2	3	4	5
13	Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.	1	2	3	4	5
14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	1	2	3	4	5
15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	1	2	3	4	5
16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.	1	2	3	4	5
17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamentos bem definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	1	2	3	4	5
18	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar concorrência.	1	2	3	4	5
19	Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.	1	2	3	4	5
21	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	1	2	3	4	5
22	Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	1	2	3	4	5

QUESTÕES		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	1	2	3	4	5
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	1	2	3	4	5
25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	1	2	3	4	5
26	Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5
27	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	1	2	3	4	5
28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	1	2	3	4	5
29	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	1	2	3	4	5
30	Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	1	2	3	4	5
31	Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	1	2	3	4	5
32	Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	1	2	3	4	5
33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	1	2	3	4	5
34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	1	2	3	4	5
35	Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.	1	2	3	4	5
36	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	1	2	3	4	5
37	Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.	1	2	3	4	5
38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	1	2	3	4	5
39	O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	1	2	3	4	5
40	Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	1	2	3	4	5
41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	1	2	3	4	5
42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta as ameaças do mercado.	1	2	3	4	5
43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.	1	2	3	4	5
44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	1	2	3	4	5
45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	1	2	3	4	5
46	Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.	1	2	3	4	5
47	O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.	1	2	3	4	5
48	Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	1	2	3	4	5

PARTE IV – Desempenho no Trabalho

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa sobre o seu desempenho no trabalho. Quanto mais perto de 1 maior é a discordância e quanto mais próximo de 5 maior é a concordância com o conteúdo da frase. Para responder cada questão, marque um “X” sobre o número que melhor indique a sua opinião. Utilize a escala de avaliação abaixo:



QUESTÕES		Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
1	Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	1	2	3	4	5
2	Executo adequadamente tarefas difíceis.	1	2	3	4	5
3	Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	1	2	3	4	5
4	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	1	2	3	4	5
5	Realizo meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	1	2	3	4	5
6	Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
7	Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	1	2	3	4	5
8	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.	1	2	3	4	5
9	Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	1	2	3	4	5
10	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	1	2	3	4	5
11	Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5
12	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	1	2	3	4	5
13	Adapto minha rotina as alterações das metas da organização.	1	2	3	4	5
14	Soluciono dúvidas dos meus colegas quando solicitados	1	2	3	4	5
15	Executo adequadamente as tarefas rotineiras.	1	2	3	4	5
16	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
17	Busco novas soluções para problemas que possam surgir no meu trabalho.	1	2	3	4	5
18	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	1	2	3	4	5
19	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	1	2	3	4	5
20	Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	1	2	3	4	5

Muito Obrigado pela sua Colaboração!

Apêndice D – Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



PARTE I – Dados Pessoais e Ocupacionais do Entrevistado

1.1 Idade:

1.2 Gênero:

1.3 Grau de Escolaridade:

1.4 Tempo de Profissão/Carreira:

1.5 Tempo de Serviço na Empresa:

1.6 Cargo Exercido na Empresa:

PARTE II – Ideias Centrais sobre as Temáticas

2.1 Levantar ideias sobre os valores organizacionais

2.1.1 Qual é a filosofia fundamental da organização sobre o que é bom e desejável para ela?

2.1.2 Quais são as metas e objetivos da organização quanto aos interesses coletivos dos seus membros?

2.1.3 Quais são os padrões coletivos que orientam o trabalho e o cotidiano da organização?

2.1.4 Quais são os valores da organização que são compartilhados entre os membros desta organização?

2.2 Levantar ideias sobre os vínculos organizacionais

2.2.1 O que é um bom trabalhador para esta organização?

2.2.2 Quais as características você considera importante para ser um bom trabalhador nesta organização?

2.2.3 Quais os comportamentos/atitudes de um bom trabalhador?

2.2.4 Que valores da organização são compartilhados por um bom trabalhador?

2.3 Levantar ideias sobre o desempenho no trabalho

2.3.1 Quais variáveis/fatores são consideradas para estimar o desempenho no trabalho desta organização?

2.3.2 O que é um bom desempenho no trabalho para esta organização?

2.3.3 O que é um desempenho ruim no trabalho para esta organização?

2.3.4 Um bom trabalhador, contribui de que forma para o desempenho da organização?

PARTE III – Perfil dos Vínculos

3.1 Identificar ideias sobre um trabalhador comprometimento

3.1.1. Apresentar 30 fichas e solicitar que o entrevistado escolha 10 ideias que representam um trabalhador comprometido de acordo com o conceito dele.

3.1.2 Anotar as ideias por ordem de escolha.

3.2 Identificar as denominações para cada perfil de vínculo

3.2.1 Misturar as fichas que foram selecionadas e com as 30 fichas separar em 3 conjuntos (por perfil) e perguntar como entrevistador chamaria cada conjunto de fichas.

3.2.2 Como você chamaria este trabalhador?

3.2.3 Como seria um trabalhador que pensa e age assim?

3.2.4 Anotar as denominações dadas pelo entrevistado.

3.2.5 Usar sempre as denominações dada pelo entrevistado.

a) Perfil A (Obediência)

1 Aceitar normas para não ser diferente;

2 Obedecer regras para não perder o emprego;

3 Obedecer sem buscar saber para que serve;

4 Cumprir o que o chefe manda;

5 Obedecer mesmo sem estar convencido;

6 Cumprir normas mesmo sem concordar;

7 Aceitar ordem porque o superior sabe o que tem que ser feito;

8 O superior deve ter o poder de decisão;

9 Cumprir ordens porque a palavra final é do superior,

10 Aceitar normas mesmo que pense diferente;

b) Perfil B (Entrincheirado/Instrumentalidade)

1 Continua na organização porque já investiu muito tempo nesta;

2 Permanece na organização pela escassez de oportunidades de emprego que há fora desta;

3 Continua na organização porque os custos associados à saída são maiores que os benefícios;

4 Sair da organização ameaça a estabilidade conseguida;

- 5 *Permanece na organização porque a idade dificulta conseguir novo emprego;*
- 6 *Sair da organização resulta em inutilizar muitos treinamentos recebidos;*
- 7 *Desligar-se desta organização significa ter que se adaptar a um novo contexto;*
- 8 *Mudar de organização implica na perda da rede de relacionamento;*
- 9 *Deixar a organização significa perder a estabilidade já adquirida no emprego;*
- 10 *Permanece na organização porque o seu perfil profissional dificulta a inserção em uma nova organização;*

c) Perfil C (Comprometido)

- 1 *Sentir-se feliz por dedicar o resto da carreira a esta organização;*
- 2 *Ter interesse pelo destino da organização;*
- 3 *Identificar-se com os valores da organização;*
- 4 *Assumir os objetivos da organização como se fosse seus;*
- 5 *Sentir a organização como se fosse sua;*
- 6 *Considerar a organização como sendo a melhor de todas para se trabalhar;*
- 7 *Sentir-se vinculado emocionalmente à organização;*
- 8 *Sentir orgulho de fazer parte da organização;*
- 9 *Gostar da organização pelas oportunidades que tem de crescimento no trabalho;*
- 10 *Vivenciar os problemas da organização como se fossem os seus próprios problemas;*

PARTE IV – Relação entre os valores, os vínculos e o desempenho

4.1 Discutir e analisar os antecedentes de cada perfil

- 4.1.1 O que pode gerar cada tipo de vínculos que foi denominado por você?
- 4.1.2 Que fatores organizacionais influenciam nestes vínculos?
- 4.1.3 O que a empresa faz para desencadear estes vínculos?
- 4.1.4 Que valores compartilhados por esta organização são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador?
- 4.1.5 De que forma os valores compartilhados por esta organização influenciam no estabelecimento do vínculo do Perfil A (conforme denominação dada pelo entrevistado)?
- 4.1.6 De que forma os valores compartilhados por esta organização influenciam no estabelecimento do vínculo do Perfil B (conforme denominação dada pelo entrevistado)?

4.1.7 De que forma os valores compartilhados por esta organização influenciam no estabelecimento do vínculo do Perfil C (conforme denominação dada pelo entrevistado)?

4.2 Discutir e analisar os consequentes de cada perfil

4.2.1 Como a empresa pode lidar com os trabalhadores com estes tipos de vínculos?

4.2.2 Quais as consequências para a empresa de ter trabalhadores com estes tipos de vínculos?

4.2.3 O que a empresa faz para gerenciar essas consequências?

4.2.4 Que tipos de vínculos são responsáveis por gerar um melhor desempenho no trabalho?

4.2.5 De que forma o estabelecimento do vínculo do Perfil A (conforme denominação dada pelo entrevistado) influenciam no desempenho deste trabalhador?

4.2.6 De que forma o estabelecimento do vínculo do Perfil B (conforme denominação dada pelo entrevistado) influenciam no desempenho deste trabalhador?

4.2.7 De que forma o estabelecimento do vínculo do Perfil C (conforme denominação dada pelo entrevistado) influenciam no desempenho deste trabalhador?

4.3 Discutir e analisar a realidade na empresa

4.3.1 Em qual desses grupos você se inclui?

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

4.3.3 Qual a proporção dos empregados da empresa nestes três perfis?