

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

Andressa Schaurich dos Santos

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS DO INDIVÍDUO
COM A ORGANIZAÇÃO E A RELAÇÃO DESSES COM O
DESEMPENHO NO TRABALHO**

**Santa Maria, RS
2019**

Andressa Schaurich dos Santos

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO E
A RELAÇÃO DESSES COM O DESEMPENHO NO TRABALHO**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutora em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Vânia Medianeira Flores Costa

Santa Maria, RS
2019

Santos, Andressa Schaurich dos
Influência das Políticas e Práticas de Gestão de
Pessoas no desenvolvimento de Vínculos do indivíduo com a
Organização e a relação desses com o Desempenho no
Trabalho / Andressa Schaurich dos Santos.- 2019.
230 p.; 30 cm

Orientadora: Vânia Medianeira Flores Costa
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Vínculos com a Organização 2. Comprometimento,
Entrincheiramento e Consentimento 3. Políticas e Práticas
de Gestão de Pessoas 4. Desempenho no Trabalho 5.
Comportamento Organizacional I. Flores Costa, Vânia
Medianeira II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.




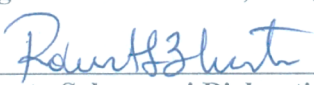

Declaro, ANDRESSA SCHAURICH DOS SANTOS, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Andressa Schaurich dos Santos

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO
DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO E
A RELAÇÃO DESSES COM O DESEMPENHO NO TRABALHO**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em
Administração, da Universidade Federal de Santa
Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a
obtenção do título de **Doutora em
Administração.**

Aprovado em 13 de dezembro de 2019:

 Vânia Medianeira Flores Costa, Dra. (UFSM) (Presidente/Orientador)
 Diva Ester Okazaki Rowe, Dra. (UFBA)
 Thiago Antônio Beuron, Dr. (UNIPAMPA)
 Roberto Schoproni Bichueti, Dr. (UFSM)
 Taís de Andrade, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2019

AGRADECIMENTOS

Chegando nessa etapa de conclusão do doutorado olho para trás e vejo o caminho percorrido até aqui. Esse trabalho reflete um passo importante da minha trajetória acadêmica, na qual mais uma etapa está sendo finalizada. Do início da graduação até esse momento se passaram 12 anos, período de muito aprendizado, trocas de experiência, mas principalmente de convívio com pessoas que se somaram nessa caminhada. Pessoas essas que de forma ou outra contribuíram para que hoje eu estivesse aqui, as quais manifesto minha gratidão.

Agradeço aos meus pais, Antônio e Ângela, por estarem ao meu lado em todos os momentos, me apoiando, incentivando a seguir a carreira acadêmica, ajudando nas dificuldades, torcendo pelo meu sucesso e por darem toda estrutura para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje.

À minha irmã, Anelise, minha melhor amiga, pelo apoio e incentivo de sempre. Por compartilhar as alegrias e angústias desse processo junto comigo. Pela força e torcida para que esse momento chegasse. E, por saber que, em qualquer circunstância, estará sempre ao meu lado quando eu precisar!

Ao Maurícius, pelo amor, carinho, e principalmente pelo apoio emocional, que me manteve forte durante esse percurso. Quando nem eu mais acreditava tu me fazia enxergar que era possível. Obrigada por ter me incentivado 10 anos atrás a seguir a carreira acadêmica e hoje podermos comemorar juntos essa conquista. Agradeço pela compreensão e escuta atenta de todas as reclamações e angústias desse período e por me fazer acreditar que daria certo. Obrigada também pela ajuda na coleta dos dados, me “carregando pra cima e pra baixo” para que a pesquisa acontecesse. Tenho plena convicção que sem teu apoio esse momento hoje não seria possível. Que sorte a minha poder dividir a vida contigo!

A minha família, avós, tios e primos, por celebrarem comigo minhas conquistas. Em especial à vó Dilene que rezou muito para que desse tudo certo e tia Márcia pelo incentivo e por vibrar com o meu sucesso. E também ao meu cunhado Hugo por toda torcida.

À minha família “emprestada”, sogros, cunhados, sobrinha, tios e primos, pelo acolhimento, pela torcida de sempre e pelo carinho que têm comigo durante todos esses anos. Especialmente a minha sogra Carmem pelas orações.

Com muito carinho agradeço a minha orientadora, Prof^a Vânia, pela oportunidade e todos os ensinamentos ao longo desses anos. Obrigada por ter acreditado no meu potencial desde o início da faculdade, sem nem bem nos conhecermos me indicou para meu primeiro estágio

extracurricular, no qual tive a oportunidade começar a conviver com a gestão de pessoas na prática e me apaixonar pela área. Depois de 2 anos me recebeu de braços abertos no grupo de pesquisa e, de lá pra cá foram 10 anos de convivência quase que diária entre orientação de iniciação científica, trabalho de conclusão de curso, monografia de especialização, dissertação e agora tese. Obrigada por ser mais que uma orientadora para mim, pela amizade, pelas conversas (e alguns puxões de orelha), por me acolher na sua família como uma “filha”, mas principalmente por estar sempre presente durante todos estes anos, me incentivando e torcendo pelo meu sucesso. Serei eternamente grata por tudo!

Estendo meu agradecimento ao Prof. Luis Felipe, pela disponibilidade em sempre me ajudar, por todas as contribuições estatísticas, em especial nessa tese com as modelagens de equações estruturais, mas principalmente, pela amizade e carinho. E à querida amiga Steffani, por todo o auxílio no processamento dos dados.

Ao Grupo Dimed que aceitou participar da pesquisa e ao Rafael pela colaboração nos trâmites para realização do estudo. Em especial ao amigo Mauá, que dedicou tempo e atenção para me auxiliar na coleta de dados e ao gerente André pela colaboração na divulgação. Minha gratidão também a cada um dos respondentes que disponibilizaram seu tempo para me ajudar.

Agradeço as professoras que compuseram a banca de qualificação desse trabalho Prof^ª Kely de Paiva e Prof^ª Janice Janissek por suas valiosas contribuições ao projeto. E aos professores da banca de defesa da tese Prof^ª Diva Rowe, Prof. Thiago Beuron, Prof^ª Taís de Andrade e Prof. Roberto Bichueti, obrigada por terem aceito o convite e pelo privilégio de tê-los como avaliadores.

Aos meus colegas de grupo de pesquisa, tanto os antigos quanto os novos, pelo convívio e trocas de conhecimentos. Nesses 10 anos de grupo tive a oportunidade de conviver com pessoas que sempre serão lembradas. Em especial, agradeço ao Gean, Rita, Bruna e Talita pela amizade e apoio durante todos esses anos. Também agradeço ao Láercio, pela parceria de pesquisas acadêmicas e pelo auxílio de sempre.

Às minhas amigas Dani e Stefania pela amizade de tantos anos, pela troca de conhecimentos, pelas alegrias e angústias compartilhadas. À Vívian por sempre se disponibilizar a ajudar no que fosse preciso. Às queridas “Rycas” por se fazerem presentes mesmo na distância, e principalmente pela torcida para que esse momento chegasse!

Ao Laequi, em especial à Prof^ª Mara e Prof. Hugo por me acolherem durante todos esses anos e me fazerem sentir parte do grupo. E aos queridos amigos que “herdei” Ana Carolina, Leandro, Maira, Gi e Fernando que me acompanharam nessa longa caminhada, torcendo e vibrando comigo a cada etapa concluída.

Agradeço à Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA), na qual atuo como docente desde o início do doutorado, pela oportunidade e apoio para conclusão desse trabalho. Em especial aos colegas do curso de Administração e Tecnologia em Gestão Comercial pela compreensão aos momentos que precisei me fazer ausente para finalização dessa etapa. E aos alunos por entenderem o momento conturbado que estava passando e fazerem meus dias mais alegres quando nos encontrávamos em sala de aula.

À Universidade Federal de Santa Maria, por ter me possibilitado uma formação gratuita, pública e de qualidade desde a graduação. Sinto muito orgulho de ser egressa dessa Instituição e de ter tido a oportunidade de atuar também como professora substituta. Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFSM), pela acolhida no mestrado e doutorado, especialmente aos docentes por todo o aprendizado proporcionado, secretários e colegas.

Por fim, agradeço a Deus por ter guiado os meus passos na continuidade dessa caminhada, por ter iluminado meus pensamentos e me dado forças para finalizar essa importante etapa.

A conclusão dessa pesquisa traz a passagem para um novo momento profissional, amadurecimento pessoal e acadêmico. E esse é apenas o começo...

Obrigada a todos que fazem parte dessa história!

RESUMO

INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO E A RELAÇÃO DESSES COM O DESEMPENHO NO TRABALHO

AUTORA: Andressa Schaurich dos Santos
ORIENTADORA: Vânia Medianeira Flores Costa

Pesquisas envolvendo abordagens teóricas e empíricas que buscam explicar o estabelecimento de Vínculos com a Organização vêm sendo amplamente desenvolvidas no cenário nacional, principalmente as que se referem ao Comprometimento Organizacional e seu desdobramento nos construtos de Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional. Além da atenção dada a esses vínculos acredita-se que é preciso atentar aos seus antecedentes e consequentes, tais como as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o Desempenho no Trabalho. Assim, o objetivo geral dessa pesquisa consistiu em analisar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o Desempenho no Trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter explicativo e abordagem quantitativa para levantamento e análise dos resultados. A pesquisa foi aplicada a 354 colaboradores pertencentes a um Grupo de grande porte do Rio Grande do Sul formado por três negócios distintos: produção (laboratório), distribuição (distribuidora de medicamentos) e varejo (farmácias). Para a coleta de dados utilizou-se um instrumento de pesquisa, composto por quatro partes: Parte I – Dados pessoais e ocupacionais; Parte II - Vínculos com a Organização - Comprometimento Organizacional - versão reduzida de Bastos e Aguiar (2015), Enrincheiramento Organizacional de Rodrigues e Bastos (2015), Consentimento Organizacional de Silva e Bastos (2015); Parte III – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas de Demo et al. (2014), e Parte IV – Desempenho no Trabalho de Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015). Os dados obtidos foram analisados com o auxílio dos softwares Excel, SPSS e SmartPLS, por meio de análises descritivas, de correlação e modelagens de equações estruturais. Os principais resultados encontrados evidenciam que Políticas e Práticas de Envolvimento, Condições de Trabalho e Remuneração e Recompensas influenciam o Comprometimento Organizacional; Políticas e Práticas de Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas influenciam o Enrincheiramento Organizacional; e, a Política e Prática de Condições de Trabalho influencia o Consentimento Organizacional. Além disso, constatou-se que apenas os vínculos de Comprometimento Organizacional e Consentimento Organizacional se relacionam com o Desempenho no Trabalho. Por fim, a análise da influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o Desempenho no Trabalho expôs evidências que visam contribuir para o progresso do conhecimento científico e para área de comportamento organizacional, bem como implicações para as práticas dos profissionais e das organizações.

Palavras-chave: Vínculos com a Organização. Comprometimento Organizacional. Enrincheiramento Organizacional. Consentimento Organizacional. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Desempenho no Trabalho.

ABSTRACT

INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES POLICIES AND PRACTICES IN DEVELOPING INDIVIDUAL LINKS WITH THE ORGANIZATION AND THE RELATIONSHIP WITH WORK PERFORMANCE

AUTHOR: Andressa Schaurich dos Santos
ADVISOR: Vânia Medianeira Flores Costa

Research involving theoretical and empirical approaches that try to explain the establishment of links with the Organization has been widely developed in the national scene, especially those that refer to Organizational Commitment and its unfolding in the Organizational Entrenchment and Organizational Consent constructs. In addition to the attention given to these ties, it is believed that attention must be paid to their antecedents and consequences, such as People Management Policies and Practices and Work Performance. Thus, the general objective of this research was to analyze the influence of People Management Policies and Practices on the development of the individual's links with the organization and their relationship with Work Performance. For this purpose, an explanatory research was conducted and quantitative approach to survey and analyze the results. The survey was applied to 354 employees from a large group in Rio Grande do Sul formed by three distinct businesses: production (laboratory), distribution (distributor of medicines) and retail (pharmacies). For data collection we used a research instrument, composed of four parts: Part I - Personal and occupational data; Part II - Links with Organization - Organizational Commitment - reduced version of Bastos and Aguiar (2015), Organizational Entrenchment of Bastos and Rodrigues (2015), Organizational Consent of Silva and Bastos (2015); Part III - People Management Policies and Practices of Demo et al. (2014), and Part IV - Work Performance by Queiroga, Borges-Andrade and Coelho Junior (2015). The data obtained were analyzed with the aid of Excel, SPSS and SmartPLS software, through descriptive analysis, correlation and structural equation modeling. The main results found show that Engagement Practices, Working Conditions and Remuneration Policies and Rewards influence Organizational Commitment; Policies and Practices of Working Conditions, Performance and Skills Assessment, and Remuneration and Rewards influence Organizational Entrenchment; and, Working Conditions Policy and Practice influences Organizational Consent. In addition, it was found that only the bonds of Organizational Commitment and Organizational Consent relate to Job Performance. Finally, the analysis of the influence of People Management Policies and Practices on the development of the individual's ties with the organization and their relationship with Work Performance showed evidence that aims to contribute to the advancement of scientific knowledge and to the area of organizational behavior, as well as implications for the practices of professionals and organizations.

Keywords: Links with the Organization. Organizational Commitment. Organizational Entrenchment. Organizational Consent. Human Resources. Policies and Practices. Work Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Tridimensional x Novo Modelo Unidimensional.....	36
Figura 2 - Mapeamento das definições de Comprometimento Organizacional	40
Figura 3 - Síntese do conceito de Comprometimento Organizacional.....	41
Figura 4 - Modelo de entrincheiramento organizacional.....	45
Figura 5 - Modelo de antecedentes, consequentes e correlatos do Comprometimento Organizacional.....	63
Figura 6 - Pilares para o alto comprometimento e o alto desempenho.....	65
Figura 7 - Modelo conceitual da pesquisa.....	66
Figura 8 - Modelo hipotético de medição.....	67
Figura 9 - Presença geográfica do Grupo	70
Figura 10 - Cálculo da amostra.....	75
Figura 11 - Transformação das escalas dos modelos utilizados.....	82
Figura 12 - Síntese do instrumento de coleta de dados	83
Figura 13 - Parâmetros de interpretação dos resultados obtidos	87
Figura 14 - Avaliação do coeficiente de correlação	89
Figura 15 - Estágios do processo de desenvolvimento do PLS-SEM	90
Figura 16 - Modelo de mensuração – Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente	92
Figura 17 - Modelo de mensuração – Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	94
Figura 18 - Modelo de mensuração – Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	96
Figura 19 - Gráfico da média padronizada e classificação do nível dos construtos/ dimensões de Vínculos com a Organização.....	113
Figura 20 - Modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente	130
Figura 21 - Modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após exclusão de variável	135
Figura 22 - Modelo de Comprometimento Organizacional, seus antecedentes e consequente após o módulo <i>bootstrapping</i>	148
Figura 23 - Modelo Estrutural do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente	153
Figura 24 - Modelo de caminhos do Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	156
Figura 25 - Modelo de mensuração final do Entrincheiramento Organizacional, seus antecedentes e consequente.	170
Figura 26 - Modelo Estrutural do Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	174
Figura 27 - Modelo de caminhos do Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	176
Figura 28 - Modelo de mensuração final do Consentimento Organizacional, seus antecedentes e consequente.....	189
Figura 29 - Modelo Estrutural do Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	193
Figura 30 - Síntese final dos Vínculos com a Organização, antecedentes e consequente.....	199

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese conceitual das bases do Comprometimento Organizacional	38
Quadro 2 – Definição das dimensões do Entrincheiramento Organizacional	43
Quadro 3 – Definição da dimensão do Consentimento Organizacional.....	48
Quadro 4 – Definição das dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	51
Quadro 5 - Definição das dimensões de Desempenho no Trabalho.....	57
Quadro 6 - Elementos de distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual	58
Quadro 7 - Norteadores estratégicos do Grupo	71
Quadro 8 - Escala de Comprometimento Organizacional	76
Quadro 9 - Escala de Entrincheiramento Organizacional	77
Quadro 10 - Escala de Consentimento Organizacional	78
Quadro 11 - Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	79
Quadro 12 - Escala de Desempenho no Trabalho	81
Quadro 13 - Classificação para os índices de consistência interna	85
Quadro 14 - Avaliação sistemática dos resultados PLS-SEM.....	98
Quadro 15 - Procedimentos de análise dos dados por objetivo específico proposto.....	98
Quadro 16 - Resultados detalhados do modelo de mensuração de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	145
Quadro 17 - Resultados detalhados do modelo de mensuração de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.....	167
Quadro 18 - Resultados detalhados do modelo de mensuração de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	186
Quadro 19 - Síntese dos resultados dos modelos de mensuração e estruturais	195

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo de mensuração do Comprometimento Organizacional.....	93
Tabela 2 - Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo de mensuração do Enrincheiramento Organizacional.....	95
Tabela 3 - Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo de mensuração do Consentimento Organizacional.....	97
Tabela 4 - Perfil geral dos participantes	102
Tabela 5 - Confiabilidade das escalas.....	104
Tabela 6 - Estatística descritiva dos itens e dimensão de Comprometimento Organizacional	106
Tabela 7 – Estatística descritiva dos itens e dimensão de Enrincheiramento Organizacional	108
Tabela 8 - Estatística descritiva dos itens e dimensão de Consentimento Organizacional	111
Tabela 9 - Estatística descritiva das dimensões dos Vínculos com a Organização.....	112
Tabela 10 - Estatística descritiva dos itens e dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	115
Tabela 11 - Estatística descritiva dos itens e dimensões de Desempenho no Trabalho	121
Tabela 12 - Matriz de correlação e significâncias dos construtos de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Vínculos com a Organização – Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional – e Desempenho no Trabalho	125
Tabela 13 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	131
Tabela 14 - Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	133
Tabela 15 - Variância Média Extraída (AVE) para os construtos do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	134
Tabela 16 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após exclusão de variável.....	136
Tabela 17 - Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída (AVE) para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após exclusão de variável.....	138
Tabela 18 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	139
Tabela 19 - Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	141
Tabela 20 - HTMT para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente	142
Tabela 21 - Intervalo de Confiança para HTMT	142
Tabela 22 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	143
Tabela 23 - Valores de VIF para os construtos do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	146
Tabela 24 - Correlações entre as variáveis latentes do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	147
Tabela 25 - Coeficiente de determinação R ² do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente	149

Tabela 26 - Tamanho do efeito f^2 para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	150
Tabela 27 - Valores Q2 para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	150
Tabela 28 - Resultado das hipóteses do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	151
Tabela 29 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	157
Tabela 30 - Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	159
Tabela 31 - Variância Média Extraída (AVE) para os construtos do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	160
Tabela 32 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.....	161
Tabela 33 - Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	163
Tabela 34 - HTMT para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.....	164
Tabela 35 - Intervalo de Confiança para HTMT.....	164
Tabela 36 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	165
Tabela 37 - Valores de VIF para os construtos do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	168
Tabela 38 - Correlações entre as variáveis latentes do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	168
Tabela 39 - Coeficiente de determinação R2 do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.....	171
Tabela 40 - Tamanho do efeito f^2 para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.....	171
Tabela 41 - Valores Q2 para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.....	172
Tabela 42 - Resultado das hipóteses do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.....	173
Tabela 43 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	177
Tabela 44 - Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	179
Tabela 45 - Variância Média Extraída (AVE) para os construtos do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	179
Tabela 46 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	180
Tabela 47 - Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	182
Tabela 48 - HTMT para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	183
Tabela 49 - Intervalo de Confiança para HTMT.....	184
Tabela 50 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	184
Tabela 51 - Valores de VIF para os construtos do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	187

Tabela 52 - Correlações entre as variáveis latentes do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	187
Tabela 53 - Coeficiente de determinação R2 do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	190
Tabela 54 - Tamanho do efeito f2 para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	190
Tabela 55 - Valores Q2 para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	191
Tabela 56 - Resultado das hipóteses do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	192
Tabela 57 - Resultado das hipóteses dos modelos de Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional.....	197

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABI	Entrincheiramento Organizacional - Arranjos Burocráticos Impessoais
APS	Entrincheiramento Organizacional - Ajustamentos à Posição Social
AVD	Avaliação de Desempenho e Competências
AVE	Variância Média Extraída
CDT	Condições de Trabalho
COMP	Comprometimento Organizacional
CONSENT	Consentimento organizacional
CTX	Desempenho no Trabalho - Voltado para o Contexto
DESEMP	Desempenho no Trabalho
ENTRINC	Entrincheiramento Organizacional
ENV	Envolvimento
EPPGP	Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
GTPW	Great Place to Work
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>
LIM	Entrincheiramento Organizacional - Limitação de Alternativas
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
REM	Remuneração e Recompensas
RES	Recrutamento e Seleção
RS	Rio Grande do Sul
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TAR	Desempenho no Trabalho - Voltado para a Tarefa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento & Educação
TDE	Treinamento, Desenvolvimento & Educação
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	25
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-CONCEITUAL	35
2.1 VÍNCULOS ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO.....	35
2.1.1 Comprometimento Organizacional: discussões acerca das perspectivas uni e tridimensional	37
2.1.2 Entrincheiramento Organizacional: da carreira para a organização - origem e conceituação	42
2.1.3 Consentimento Organizacional: contribuições da Sociologia do trabalho e da Psicologia Social para a definição do construto.....	46
2.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	49
2.3 DESEMPENHO NO TRABALHO	55
CAPÍTULO 3 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E CONTEXTO DE PESQUISA	61
3.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	61
3.2 O CONTEXTO DE PESQUISA	69
CAPÍTULO 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	73
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	74
4.2.1 População e amostra	74
4.2.2 Instrumento de pesquisa	75
4.2.3 Coleta de dados.....	84
4.2.4 Análise dos dados	84
4.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA	98
4.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	99
CAPÍTULO 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	101
5.2 AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DAS ESCALAS	103
5.3 IDENTIFICANDO OS NÍVEIS DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO.....	105
5.3.1 Comprometimento Organizacional.....	106
5.3.2 Entrincheiramento Organizacional	107
5.3.3 Consentimento Organizacional.....	110
5.3.4 Comparação dos Níveis de Vínculos com a Organização.....	112
5.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO ÀS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	115
5.5 VERIFICAÇÃO DO DESEMPENHO NO TRABALHO	121
5.6 CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO – COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO NO TRABALHO	124
5.7 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	128
5.7.1 Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	129
5.7.2 Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente	155
5.7.3 Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.....	175
5.7.4 Análise final dos modelos de Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente	194
CAPÍTULO 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	201
6.1 RETOMADA DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA.....	201

6.2 CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DIRECIONAMENTO PARA NOVOS ESTUDOS.....	204
REFÊRENCIAS.....	207
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	221
APÊNDICE B - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	223
.....	224
APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	225

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A transformação, ao longo dos anos, do mundo do trabalho, refletiu nas pesquisas sobre o desenvolvimento de vínculos com a organização. Isso pode ser percebido não só no que diz respeito ao comportamento do indivíduo, mas também, no modo de operar das organizações, que passaram a dedicar maior atenção ao comportamento organizacional (BASTOS et al., 2008a). Na visão de Pinho, Bastos e Rowe (2015), de um lado tem-se o contexto macroambiental, com os efeitos da globalização e da recessão financeira, e, do outro, os arranjos e necessidades organizacionais que conduzem as novas configurações, assim como à adesão a novas práticas de gestão de pessoas, sendo que diante desses cenários está o indivíduo.

Pesquisas envolvendo abordagens teóricas e empíricas que buscam explicar o estabelecimento de vínculos do trabalhador com a organização, direcionadas, principalmente, à sua natureza, aos fatores desencadeadores e às consequências para a organização e para os colaboradores vêm sendo desenvolvidas no cenário nacional desde a metade do século XX. No Brasil, especialmente a partir dos anos de 1990, a pesquisa sobre vínculos com a organização privilegiou o estudo do Comprometimento Organizacional (BASTOS, 1993). Os estudos que abordam essa temática têm se multiplicado e despertado interesse de pesquisadores, apresentando como característica marcante a grande variedade de modelos e definições (RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019; RÊGO, 2019; SOUZA; AGUIAR; CARNEIRO, 2018; SANTOS et al., 2017; BALSAN et al., 2016; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; BASTOS; AGUIAR, 2015; PINHO; BASTOS, 2014; BASTOS et al., 2014; BASTOS et al., 2013; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013; BASTOS et al., 2011; BASTOS, 2009; BASTOS et al., 2008a; BASTOS et al., 2008b).

Por muito tempo, predominou no estudo desse tipo de vínculo o Modelo Tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), composto pelas bases afetiva, instrumental e normativa. Apesar dessa estrutura continuar a ocupar lugar de destaque na literatura, não representa mais um consenso entre os pesquisadores. As pesquisas avançaram, o debate acerca das naturezas uni e multidimensional do Comprometimento Organizacional se intensificaram e novos achados sobre o vínculo foram encontrados, levantando questionamentos importantes quanto à representação do modelo vigente e a natureza “ativa” e “passiva” do mesmo, especialmente no que se refere à mensuração das bases instrumental e normativa.

É da tensão decorrente entre o antagonismo dos componentes ativos e passivos do Comprometimento que surgiram dois novos construtos, o Enrincheiramento Organizacional (BASTOS et al., 2008c; RODRIGUES, 2009) e o Consentimento Organizacional (BASTOS et al., 2008d; SILVA, 2009). A proposição de Enrincheiramento Organizacional foi pautada como resposta às inconsistências observadas na base Instrumental, já o Consentimento Organizacional foi proposto em função das contradições observadas em relação a base Normativa, ambas do Comprometimento Organizacional.

Esses novos construtos surgem com o intuito de aprimorar a diversidade de formas e a natureza dos vínculos que podem ligar indivíduos e organizações. Segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015) essa pluralidade aponta a necessidade de investigação e aprimoramento das ações gerenciais afim de manter a sobrevivência das organizações e o desenvolvimento das pessoas no contexto de trabalho. Para tanto, faz-se importante ressaltar que o foco principal deste estudo será dado a essa nova configuração da pesquisa de vínculos com a organização, reunindo-se conceitos elaborados anteriormente por diversos pesquisadores e expandindo o estudo desse tema.

A reformulação do construto de Comprometimento Organizacional está relacionada, em grande parte, a ampliação excessiva do seu alcance conceitual e dimensional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2011). Rodrigues (2011) realizou uma breve análise da agenda de pesquisa sobre o Comprometimento Organizacional e visualizou quatro principais tendências que refletem o grau de complexidade alcançado pelos estudos em cenários nacional e internacional nas últimas décadas: a primeira detém-se na discussão das questões conceituais do vínculo; a segunda consolida a tradição de estudos de antecedentes e consequentes do comprometimento, sempre pertinente devido às mudanças constantes do mundo do trabalho; a terceira volta-se para os focos desse; e a quarta compõe reflexões sobre a gestão do vínculo, que apresenta lacunas ligadas aos impactos e à efetividade das práticas organizacionais e de gestão de pessoas nos níveis de comprometimento dos colaboradores.

Pinho e Bastos (2014) corroboram o exposto destacando que apesar de os vínculos com a organização serem um tema clássico e apresentarem um expressivo número de pesquisas já produzidas, seu estudo encontra-se renovado com a emergência dos novos conceitos de Enrincheiramento e Consentimento Organizacional. Logo, esse tema abrange questões conceituais e de mensuração que, mesmo com a longa trajetória de pesquisa, ainda são atuais desafios para a área, colocando o tema entre os tópicos mais investigados no domínio do comportamento organizacional (SOUZA; MARQUES, 2014).

Na visão de Moscon (2013), as tentativas em compreender essa temática e buscar adequar teoricamente têm como objetivo propiciar uma melhor aplicação dos conhecimentos produzidos pelas pesquisas, em especial, no comprometimento na organização. Para Bastos et al. (2013), estudos da última década têm procurado analisar essa questão, por meio de pesquisas relacionando a experiência de trabalho aos vínculos, ou ainda a partir do impacto de variáveis antecedentes e consequentes.

Souza e Marques (2014) também ressaltam que se percebe um interesse crescente por pesquisas que buscam compreender esses vínculos do trabalhador com a organização, direcionados a investigar seus fatores desencadeadores, correlatos e as consequências para a organização e para os indivíduos. Assim, além da atenção dada ao estabelecimento do Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, acredita-se que é preciso atentar-se às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas empregadas nas organizações como possíveis antecedentes, e o Desempenho no Trabalho como consequente da influência desses vínculos.

Demo, Fernandes e Fogaça (2017) evidenciam que um dos atuais e mais desafiadores objetivos da área de Gestão de Pessoas se encontra em diferenciar a organização frente ao seu mercado, gerando uma contribuição positiva para a competitividade e para imagem organizacional. Diante disso, a temática de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas vem ganhando visibilidade nas pesquisas das últimas décadas, devido à diversificação das abordagens e ao foco dos estudos. Para Horta et al. (2012) e Demo, Martins e Roure (2013), em tempos em que os tradicionais fatores de vantagem competitiva, como as inovações tecnológicas, não são mais apontados como suficientes para assegurar um estado competitivo confortável, as pessoas passam a ser competências essenciais de diferenciação estratégica das organizações.

A intensificação da competição e a necessidade de agilidade na realização dos negócios, segundo Lacombe e Albuquerque (2008), desloca o foco da gestão, que passa do controle dos processos para o controle dos resultados, colocando maior responsabilidade sobre o trabalho nas mãos de cada colaborador e demandando novas formas de gerir pessoas. Assim, Pinho, Bastos e Rowe (2015) destacam que gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica, sendo uma atividade muito importante para ficar limitada a apenas um órgão da empresa, uma vez que implica em utilizar recurso não só para resolver os problemas e otimizar custos, mas também para contemplar os interesses e necessidades das pessoas. Isto, conforme os autores, resulta não apenas numa mudança de nomenclatura – de Administração

de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas - mas fundamentalmente no redirecionamento da área, que passa a ter um caráter mais estratégico.

Para Demo et al. (2014), a Gestão de Pessoas passou a assumir papel estratégico e relevante no meio empresarial, superando a ideia tradicional de suporte, e constituindo competência organizacional, compreendendo os indivíduos como protagonistas na consecução dos resultados. Para esses autores, as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas são importantes, pois estão alinhadas às metas da organização e fornecem condições para que os indivíduos organizacionais contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores, melhorando, conseqüentemente, o desempenho de ambos. Logo, o papel da Gestão de Pessoas se torna estratégico e encontra nas suas políticas e práticas capacidades organizacionais que garantam a obtenção de melhores resultados (DEMO et al., 2015).

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, conforme Bianchi, Quishida e Foroni (2017), esse é um tema bastante estudado, no qual se enfatiza, fundamentalmente, a relação das políticas e práticas de gestão com outras variáveis organizacionais, entretanto ainda apresenta controvérsias que precisam ser resolvidas. Medeiros (2003) explica que as empresas desenvolvem políticas e práticas com o objetivo de atingir um maior nível de comprometimento organizacional de seus colaboradores, contribuindo para que esses tenham um melhor desempenho e, conseqüentemente, alcance os objetivos organizacionais.

De acordo com Rêgo (2019), o aumento da competitividade e as alterações das relações de trabalho aumentaram a cobrança por resultados e desempenho das organizações e indivíduos. Sabe-se que as organizações necessitam que os colaboradores tenham um elevado desempenho no trabalho para atingir suas metas e obter vantagem competitiva (SONNENTAG; FRESE, 2002). Entretanto, o desempenho também é importante ao indivíduo, pois, na visão de Queiroga (2009), a medida que bons resultados são reconhecidos pela organização, além de serem fonte de satisfação e orgulho, podem ser um requisito para o reconhecimento, desenvolvimento da carreira e sucesso no mercado de trabalho.

Mesmo que o desempenho seja estudado em diferentes níveis de análise esta pesquisa tem como foco especificamente o desempenho individual no trabalho, que sem esse não existe desempenho de equipes, de unidades laborais, de organizações e nem desempenho de setores e países. E, apesar da relevância desse tema e quantidade de estudos, esforços ainda são necessários para que se compreenda esse construto da maneira mais completa possível (CAMPBELL; WIERNIK, 2015), principalmente no contexto nacional (BENDASSOLLI, 2012).

Rêgo (2019) evidencia que o desempenho no trabalho possui um caráter multidimensional, podendo sofrer influência de fatores individuais e de contexto, por meio de diversas perspectivas e dimensões dessa variável. Um dos modelos de desempenho mais utilizados na literatura da área centra-se na distinção entre Desempenho voltado para Tarefa e Desempenho voltado para o Contexto, os quais serão utilizados no presente estudo. As diferenças entre esses tem trazido implicações para teoria e prática. Entretanto, por ser um fenômeno multideterminado é difícil que apenas um ou dois fatores sejam responsáveis por sua constituição. Assim, é importante que o mesmo não seja visto unicamente como um fim em si, mas como um meio para obtenção de resultados (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013).

Frente ao exposto, a presente tese enfoca a análise empírica dos vínculos de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento com a organização, bem como a compreensão da dinâmica de formação e desenvolvimento desses, em que pesam variáveis antecedentes de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e consequente do Desempenho no Trabalho. Cabe lembrar que Meyer e Allen, em seus estudos em 1997, já haviam revelado que as características organizacionais, práticas de gestão e condições ambientais exercem influência no comprometimento por meio de antecedentes (PINHO; BASTOS; ROWE, 2011). Já, os consequentes do comprometimento, por sua vez, também têm reforçado a importância do vínculo, os quais se destacam o desempenho.

Sobre este aspecto, ressalta-se que dentre as pesquisas concretizadas nas duas últimas décadas no contexto nacional, entre ambos os temas, são verificados estudos que relacionam cada construto separadamente aos vínculos com a organização – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional (PINHO et al., 2017; JESUS; ROWE 2015; SOUZA; MARQUES, 2014; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; BARROS, 2007; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006; BORGES et al., 2005); Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional (MARIANO E MOSCON, 2018; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013); Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2015); Comprometimento Organizacional e Desempenho no Trabalho (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013; ROWE, 2008; FONSECA; BASTOS, 2003); e, Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional e Desempenho no Trabalho (RÊGO, 2019). Contudo, não foram localizadas pesquisas em campo brasileiro (Portal de Periódicos da Capes, Base de dados SPELL e eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD) que abrangesse os três vínculos organizacionais relacionados às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e ao Desempenho no Trabalho.

Portanto, questiona-se: Como fica a questão dos vínculos de Entroncamento e Consentimento Organizacional: esses também apresentam os mesmos antecedentes e conseqüente do Comprometimento Organizacional?; Será que as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas têm influência sobre os vínculos de Entroncamento e Consentimento Organizacional da mesma forma que tem sobre o Comprometimento com a organização?; e, Será que o vínculo desenvolvido pelo indivíduo com a organização tem alguma relação em como será o seu desempenho no trabalho? A intenção desse estudo foi a de responder a esses questionamentos e outros que surgiram a partir do aprofundamento dos dados da pesquisa sobre os temas.

Com o exposto, considerando as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes do desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e o Desempenho no Trabalho como conseqüente desses laços, formulou-se o seguinte problema:

Quais Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização e como esses se relacionam com o Desempenho no Trabalho?

Com base nesse problema, definiu-se como objetivo geral *analisar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o Desempenho no Trabalho.*

E como objetivos específicos:

- Identificar os níveis de vínculos de Comprometimento, Entroncamento e Consentimento Organizacional dos colaboradores da organização pesquisada;
- Descrever a percepção dos pesquisados quanto às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela organização;
- Verificar a percepção dos indivíduos quanto ao seu nível de Desempenho no Trabalho;

- Investigar a relação entre Vínculos com a Organização - Comprometimento, Entroncheamento e Consentimento Organizacional, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho;
- Testar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como variável antecedente do Comprometimento, Entroncheamento e Consentimento Organizacional, e o Desempenho no Trabalho como variável consequente;

Segundo Moscon (2013), a competitividade imposta pela dinâmica do mundo moderno amplia a exigência de que as organizações tenham indivíduos mais produtivos e envolvidos com as atividades que desempenham, com as equipes e suas instituições. Assim, dentre os fatores que podem interferir no comportamento organizacional, destacam-se os estudos voltados a compreender a ligação que o colaborador apresenta com o mundo do trabalho, tais como o vínculo com a organização, seus antecedentes e consequentes (PINHO; BASTOS, 2014). Esse, conforme os autores, é um dos tópicos mais clássicos e desafiadores do campo de pesquisa da área, além de ser uma questão de importante conhecimento de gestores que dependem dos indivíduos efetivamente interessados nos valores, metas e objetivos organizacionais.

Meyer (2009) afirma que as organizações se tornam responsáveis pela implementação de políticas e práticas de gestão que influenciam o comprometimento da equipe de trabalho de diferentes maneiras, gerando diversas consequências. Scheible e Bastos (2013) complementam que apesar dos estudos que evidenciam a importância do comprometimento nas práticas e resultados organizacionais, algumas questões ainda representam desafios para pesquisadores e gestores.

Para Rodrigues (2011), a escassez de contextualização nos estudos sobre vínculos reflete uma tendência das pesquisas em comportamento organizacional, gerando limitações entre o conhecimento produzido e a prática nas organizações. Logo, a relevância desse estudo está na contribuição que essa apresenta para o avanço nas pesquisas sobre comportamento organizacional e gestão de pessoas, sobretudo na relação entre os Vínculos Organizacionais, as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o Desempenho no Trabalho, bem como a aplicação e verificação de tais aspectos no dia a dia das organizações.

Pelo exposto, considerando-se a importância em aprofundar pesquisas acerca dos temas aqui abordados, bem como o estudo das variáveis antecedentes e consequentes dos Vínculos com a organização, o desenvolvimento dessa pesquisa justifica-se, de maneira teórica, como

forma de progresso no delineamento conceitual dos construtos apresentados. Além de ser um meio de compreender a maneira como estes se diferenciam entre si e desenvolvem diferentes resultados para as organizações.

Faz-se importante enfatizar que o presente estudo foi realizado em uma organização que é considerada um dos grandes grupos econômicos do Rio Grande do Sul, sendo formado por três negócios distintos que atuam em diversas áreas: produção (laboratório), distribuição (distribuidora de medicamentos) e varejo (farmácias). O Grupo encontra-se na 61ª posição na pesquisa “500 Maiores do Sul” e 23ª posição nas “100 Maiores do RS” realizada pelo Grupo Amanhã (2018). Além disso, a organização já foi premiada no ranking da Great Place to Work (GPTW) “Melhores Empresas para Trabalhar” no Rio Grande do Sul por dois anos consecutivos (2017 e 2018) na categoria “grande porte” (REVISTA AMANHÃ, 2017; GAÚCHAZH, 2018).

A atuação dos três negócios do Grupo é, ao mesmo tempo, distinta e complementar. Segundo Leitzke e Lempke (2017), os que se encontram nos segmentos de base da economia (laboratório na indústria e distribuidora de medicamentos no atacado e distribuição) fornecem produtos e serviços para a área o varejo, sendo esse o principal canal de escoamento dos artigos produzidos pela indústria e distribuídos pelo atacado. No entanto, de acordo com as autoras, pelas características de cada negócio, suas realidades, necessidades e objetivos são diferentes e ditados pelo setor em que operam. Logo, criar consonância entre esses, estabelecer objetivos comuns respeitando as metas específicas de cada empresa e fazer com que o conjunto funcione de forma harmônica torna-se um desafio constante.

Para tanto, o estudo justifica-se do ponto de vista prático, como forma de auxiliar a organização participante da pesquisa, fornecendo subsídios e instrumental analítico que sirvam como fonte de informações, e, principalmente, mostrando como os vínculos que os indivíduos desenvolvem são influenciados pelas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e impactam no Desempenho no Trabalho, a partir da construção e análise de um modelo que tente explicá-los. A partir disso, acredita-se que seja possível definir políticas e práticas que sejam mais coerentes para o contexto pesquisado, contribuindo, assim, para adequação e/ou ajustamento dessa organização às necessidades do mercado, bem como para o desempenho dos indivíduos e, consequentemente, a possível melhora do desempenho organizacional.

O desenvolvimento desta tese está estruturada em seis capítulos, iniciando com esta parte introdutória, no qual se apresentou os construtos pesquisados, a justificativa, o problema e seus objetivos. Na sequência, no Capítulo 2, discorre-se acerca dos marcos teóricos dos temas, com os quais o trabalho foi estruturado. Esse capítulo aborda, primeiramente, a conceituação

de Comprometimento, Entroncamento e Consentimento Organizacional, discutindo sobre a proposta de refinamento do construto de Vínculos com a organização (item 2.1).

Após, no item 2.2, discute-se sobre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, trazendo seus estudos mais contemporâneos sobre o tema. Já o item 2.3, apresenta-se a fundamentação sobre o Desempenho no Trabalho, bem como as discussões que cercam esse assunto, proporcionando um melhor entendimento do construto que foi utilizado.

O Capítulo 3 descreve estudos que investigam os Vínculos Organizacionais relacionados às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e ao Desempenho no Trabalho, bem como apresenta as hipóteses gerais de pesquisa e o contexto no qual o estudo foi realizado. No Capítulo 4 apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados, sendo destacados o objeto e os sujeitos do estudo, os aspectos éticos seguidos para realização desta pesquisa, a definição e a operacionalização das variáveis, a forma de coleta de dados e seus procedimentos, os instrumentos aplicados e como foi realizada a análise dos dados.

No Capítulo 5, Apresentação e Análise dos Resultados, são discutidos os principais achados dessa pesquisa, com base na teoria que sustenta este trabalho e nas evidências encontradas. No Capítulo 6 são abordadas as Considerações Finais, que trazem os desfechos desta tese, sintetizando seus principais resultados e contribuições, bem como suas limitações e implicações para estudos futuros e, por fim, as Referências utilizadas ao longo da pesquisa.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-CONCEITUAL

Este capítulo apresenta, inicialmente, o contexto da relação do indivíduo com a organização, expondo-se o marco teórico de pesquisas do desenvolvimento dos vínculos com a mesma, sendo estes: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional. Na segunda seção, explora-se a temática das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e suas respectivas definições teóricas. Por fim, no terceiro subitem apresenta-se a fundamentação do Desempenho no Trabalho, discorrendo sobre os modelos e mensuração deste construto.

2.1 VÍNCULOS ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

Compreender as relações entre o indivíduo e a organização não é um assunto recente de pesquisa, entretanto, a complexidade dessas e a pluralidade de perspectivas teóricas sobre essa temática evidenciam a necessidade constante do seu aprimoramento. O desenvolvimento conceitual do Comprometimento Organizacional aproxima-se de 60 anos, sendo um dos construtos mais intensamente investigados na área. Esse 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 que a partir dos anos 90, passou a ser entendido como um fenômeno multidimensional, podendo ter diferentes processos geradores que conduzem a distintas formas de se comprometer com a organização (PINHO; BASTOS, 2014).

Nas pesquisas sobre o assunto predominou por mais de uma década o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), fundamentado nos estudos de Becker (1960), Mowday, Porter e Steers (1982) e Wiener (1982), sendo composto pelas bases afetiva, instrumental (de continuação) e normativa. Contudo, embora essa estrutura ainda ocupe lugar de destaque no campo teórico, não representa mais um consenso.

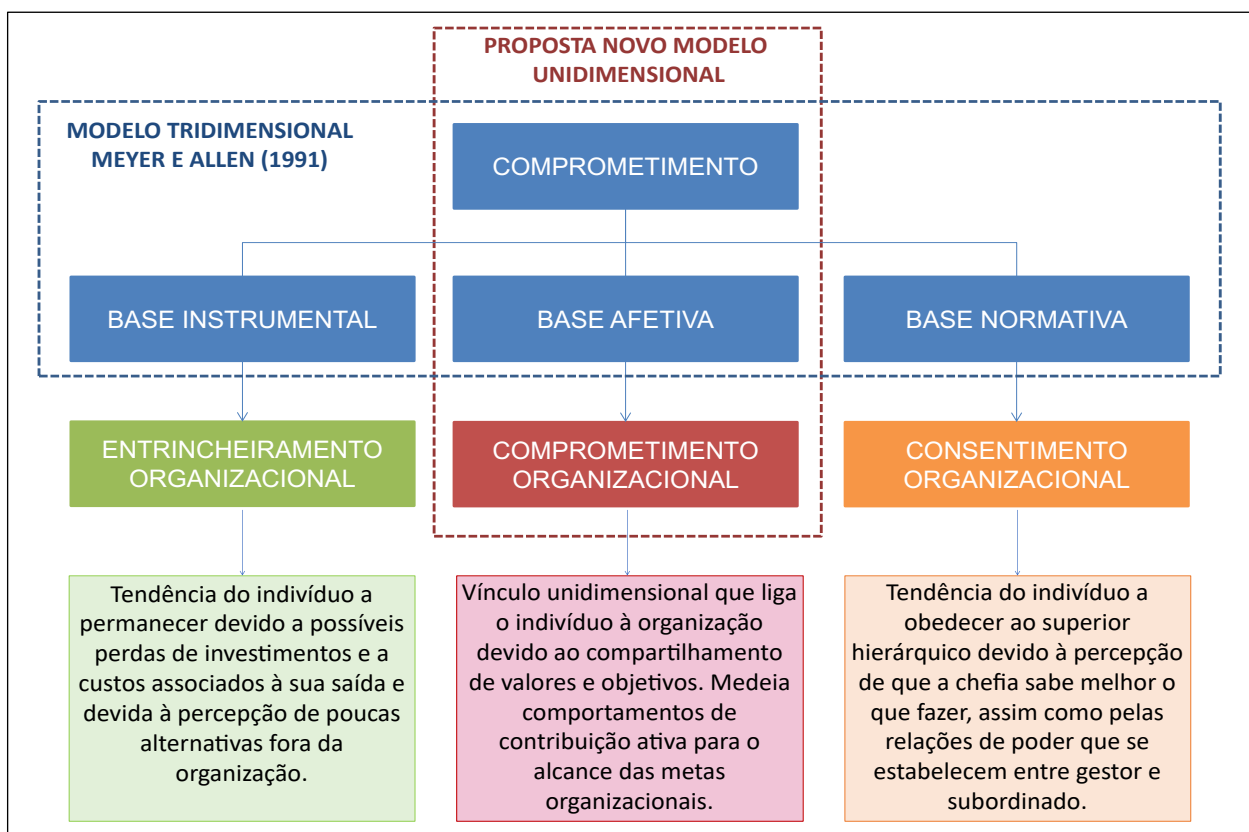
Diante dessa inconsistência da estrutura tridimensional e da ampliação conceitual sobre o tema, surge a sustentação de que o vínculo de natureza afetiva se diferencia fortemente do vínculo instrumental e normativo. Assim, as dificuldades relacionadas à conceituação do Comprometimento Organizacional deram origem a dois novos construtos: Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional.

Cabe lembrar que a proposição de Entrincheiramento foi tratada, inicialmente, no campo de estudo da carreira por Carson, Carson e Bedeian (1995). Partindo dessas pesquisas sobre o construto na carreira, Bastos et al. (2008c) e Rodrigues (2009) propuseram a adaptação do conceito para o contexto das organizações, fundamentado nas pesquisas do comprometimento instrumental (de continuação) e na teoria de *side bets* de Becker (1960).

Já o Consentimento Organizacional foi proposto em função das contradições observadas em relação a base normativa do Comprometimento Organizacional. Bastos et al. (2008d) introduziram a sua conceituação no meio organizacional e Silva (2009) validou um instrumento para mensurá-lo, se apoiando em reflexões teóricas dos campos da Psicologia Social e da Sociologia.

Ambos os conceitos, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional, foram uma resposta às incoerências observadas nas bases do Comprometimento Organizacional. Na Figura 1, visualizam-se as bases teóricas que embasaram o surgimento de tais conceitos.

Figura 1 - Modelo Tridimensional x Novo Modelo Unidimensional



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

Por meio da Figura 1 verifica-se que o desenvolvimento dos conceitos e construtos dos vínculos de Enrincheiramento e Consentimento Organizacional reforçam a ideia do Comprometimento Organizacional ser restringido a base afetiva, eliminando-se, assim, os componentes classicamente associados a este (bases instrumental e normativa), que se referem à intenção de permanência ou cumprimento de regras e normas determinadas (MOSCON, 2013). Bastos e Aguiar (2015) explicam ainda que a partir dos resultados derivados da trajetória de pesquisa sobre o Comprometimento Organizacional e a pertinência de suas bases, sugere-se a retomada de uma definição mais restrita ao construto em si, que volta a ser compreendido a partir de uma perspectiva unidimensional.

Diante disso, nas subseções seguintes aprofunda-se a discussão acerca desses três vínculos organizacionais – Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional.

2.1.1 Comprometimento Organizacional: discussões acerca das perspectivas uni e tridimensional

No entendimento de Silva (2009), a compreensão do termo “Comprometimento Organizacional” deve ser iniciada com o aprofundamento do significado do termo “Comprometimento” em si, para posteriormente relacioná-lo com a organização. Segundo Menezes, Aguiar e Bastos (2016), são três os problemas centrais que dificultam a elaboração de um conceito mais claramente delimitado e conciso sobre o tema: primeiramente, os limites imprecisos entre comprometimento organizacional e construtos correlatos; também ao surgimento de diferentes perspectivas teóricas para a investigação do fenômeno, com destaque para as abordagens atitudinal e comportamental; e por fim, pluralidade das bases que diferenciam a natureza do vínculo estabelecido entre trabalhador e organização.

A falta de consenso em relação ao seu significado fica evidente desde os primeiros trabalhos sobre a temática, especialmente aqueles com enfoque na sua dimensionalidade, como os clássicos de Becker (1960), Mowday, Steers e Porter (1979, 1982) e Wiener (1982), pioneiros a inserir o Comprometimento no meio acadêmico, a partir de pesquisas sobre o vínculo. Becker (1960) focalizando a lealdade direcionada aos colaboradores estudou mecanismos com os quais o comprometimento podia ocorrer enquanto um curso de ação, a partir da teoria de *side bets* (ou trocas laterais). Conforme o autor, *side bets* indica uma espécie de investimento que o indivíduo faz, e que, por não desejar perder, o mantém preso aquela situação.

Mowday, Steers e Porter (1982), após os primeiros estudos sobre a temática, reuniram suas diferentes definições e desenvolveram um modelo chamado de *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), definindo o vínculo como uma intensa relação entre o indivíduo e a organização, caracterizado pelo esforço exercido em benefício dessa, pela aceitação dos seus valores e objetivos e pelo desejo de manter-se como membro da mesma. Já Wiener (1982) definiu o comprometimento como pressões normativas internalizadas para agir em prol dos objetivos e metas organizacionais, sendo que indivíduo está predisposto a ser guiado em suas ações, agindo dessa forma não porque considera que seus atos tragam algum benefício para si próprio, mas porque acha correto ou moral fazê-lo.

Com o avançar dos estudos a perspectiva unidimensional do Comprometimento Organizacional passou a ser alvo de alguns questionamentos teóricos, dando origem aos modelos multidimensionais do construto. Dentre estes modelos, o proposto por Meyer e Allen (1991), amparados nos modelos clássicos, foi o que teve maior destaque e passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo, segundo Pinho e Bastos (2014), praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema a partir da década de noventa.

Meyer e Allen (1991) buscaram sintetizar os estudos até então existentes sobre o Comprometimento Organizacional, e reuniram em um mesmo modelo seus três principais enfoques, dando origem ao Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional. Assim, os autores definem o Comprometimento Organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, que podem advir das três bases – afetiva, instrumental e normativa. No Quadro 1, apresenta-se uma síntese conceitual dessas bases.

Quadro 1 - Síntese conceitual das bases do Comprometimento Organizacional

(continua)

DIMENSÃO	RAÍZES CONCEITUAIS	DEFINIÇÃO	INDIVÍDUO PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE	ESTADO PSICOLÓGICO
Instrumental	Becker (1960)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	Sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Quadro 1 - Síntese conceitual das bases do Comprometimento Organizacional

(conclusão)

DIMENSÃO	RAÍZES CONCEITUAIS	DEFINIÇÃO	INDIVÍDUO PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Mowday, Porter e Steers (1982)	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	Sente que quer permanecer	Desejo
Normativa	Wiener (1982)	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	Sente que deve permanecer	Obrigação

Fonte: elaborado pela autora com base em Rego e Souto (2002).

No cenário de pesquisa brasileiro, o estudo do Comprometimento Organizacional foi 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). Ambos os estudos apresentaram índices moderados de consistência interna para as três dimensões, indicando a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento para a realidade pesquisada.

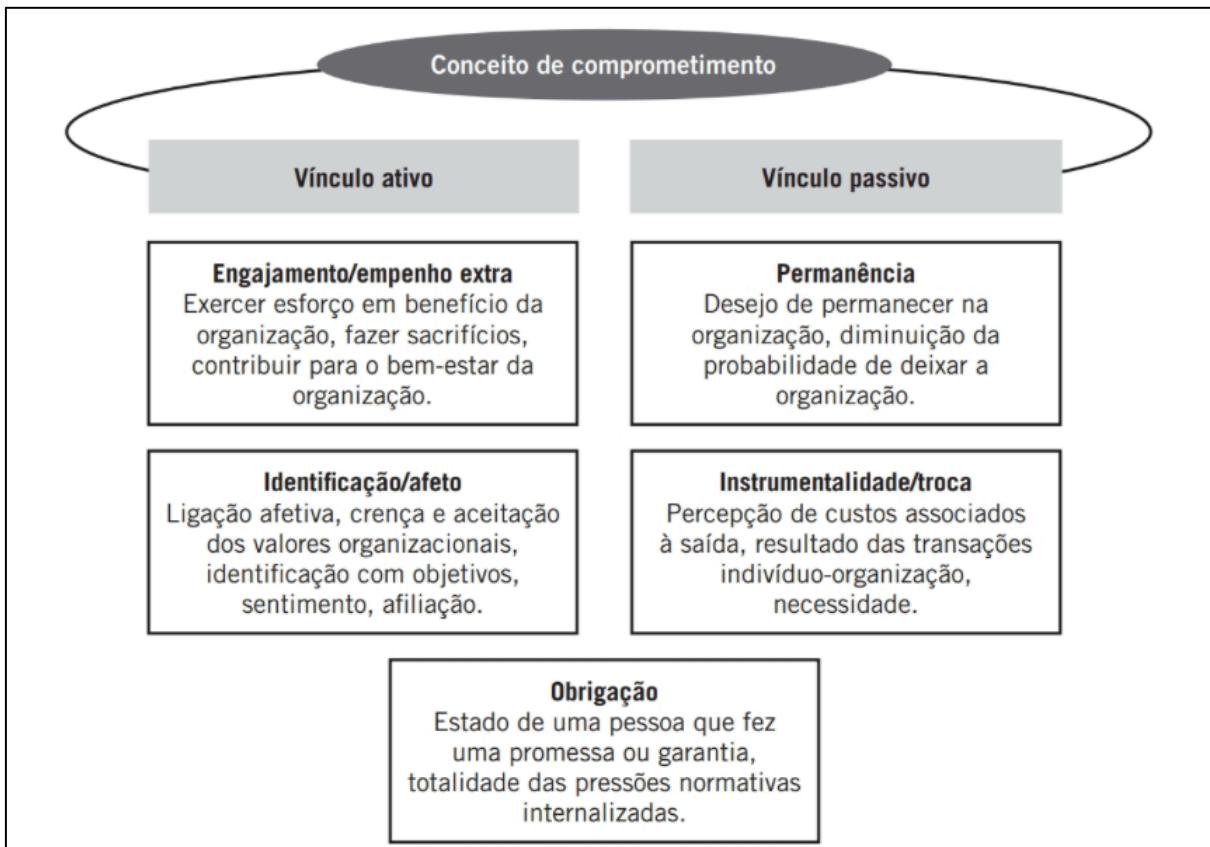
Posteriormente, Bastos et al. (2008a) validaram uma nova escala, aprimorada por Bastos et al. (2011), sendo essa mais confiável e com propriedades psicométricas satisfatórias, indicando um aprimoramento da medida do construto e um bom nível de consistência interna. Entretanto, os significativos progressos dos estudos sobre o vínculo indicaram problemas conceituais que apontaram para a ambiguidade e imprecisão do construto.

Com as evidências de fragilidade do modelo tridimensional, iniciou-se no Brasil uma agenda de pesquisa buscando aprofundar a delimitação do conceito e a dimensionalidade do Comprometimento Organizacional. Rodrigues e Bastos (2010) realizaram um levantamento das diferentes definições do vínculo e encontraram os resultados exposto na Figura 2.

De acordo com Rodrigues e Bastos (2010), observa-se que há uma amplitude de facetas incorporadas ao conceito de comprometimento, existindo uma separação entre a dimensão que representa um vínculo ativo, expresso pela intenção de empenho extra, afeto e identificação com a organização e a dimensão que manifesta uma relação passiva, que se resume à permanência e à relação de troca com a organização, na qual se enquadra o vínculo instrumental. Ainda, conforme os autores, algumas definições de comprometimento formam a categoria “obrigação”, posicionada na Figura 2 de forma central, uma vez que o indivíduo pode se sentir

em obrigação com a organização em função de um vínculo afetivo, ou se sentir obrigado a cumprir certos procedimentos e regras de trabalho como forma de manter o emprego ou status alcançado.

Figura 2 - Mapeamento das definições de Comprometimento Organizacional



Fonte: Bastos et al. (2013, p. 285) com base em Rodrigues e Bastos (2010)

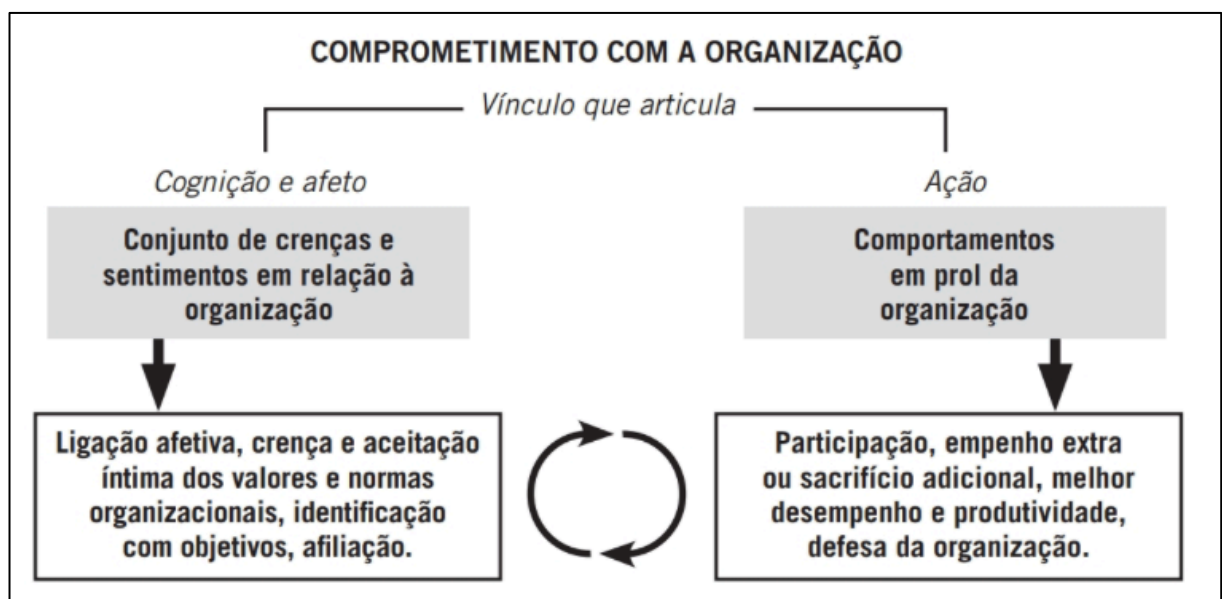
O mapeamento das definições de Comprometimento Organizacional realizado por Rodrigues e Bastos (2010) corroboram as críticas ao modelo tridimensional que outros autores já haviam mencionado, como os estudos de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) e Solinger, Van Olffen e Roe (2008). Para Bastos e Aguiar (2015), um dos problemas do modelo tridimensional se concentra nas evidências da sobreposição de suas bases, ou seja, ao fato de a base instrumental e normativa apresentarem associações com outros construtos diferentes daqueles encontrados para a base afetiva.

A partir do exposto no Quadro 1 e Figura 2 verifica-se que os vínculos instrumental e normativo envolvem conteúdos que se opõem ao vínculo afetivo. Percebe-se que a medida que

os trabalhadores estabelecem um forte vínculo instrumental permanecem na organização porque *precisam* dela, e normativo porque sentem-se *obrigados*, já os ligados afetivamente com a mesma permanecem porque *desejam*. Na visão de Moscon (2013), é mais provável supor que alguém venha a exercer esforço extra quando se sente emocionalmente ligado a algo porque deseja (base afetiva) do que quando permanece em razão de sentir-se obrigado (base normativa) ou por considerar necessário (base instrumental).

Assim, a partir das evidências empíricas de diversos estudos (COSTA, 2007; RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009; PINHO, 2009; SILVA; BASTOS, 2010; PINHO; BASTOS; ROWE, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2012; MOSCON, 2013; PINHO; BASTOS, 2014; SANTOS et al. 2017) sugere-se que o Comprometimento Organizacional seja abordado novamente como um construto unidimensional. Na Figura 3 sintetiza-se o conceito de indivíduo comprometido que emerge das reflexões teóricas e conceituais já desenvolvidas no campo.

Figura 3 - Síntese do conceito de Comprometimento Organizacional



Fonte: adaptado de Bastos et al. (2013, p. 291)

A Figura 3 deixa claro, de acordo com Bastos et al. (2013), que o que é esperado de um colaborador comprometido é um envolvimento real, por meio de desempenhos bons, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização, o que coincide fortemente com a definição do comprometimento afetivo. Essa conceituação mais restrita tem

impacto sobre os instrumentos para sua mensuração e os resultados das pesquisas.

Para tanto, Bastos e Aguiar (2015) propuseram uma nova medida do construto, que exclui as bases instrumental e normativa, permanecendo apenas a base afetiva do Comprometimento Organizacional, e incluindo itens da aceitação íntima, umas das dimensões que integrava o modelo de Consentimento Organizacional. Essa escala, em sua versão reduzida, foi a utilizada no presente estudo.

Os problemas relacionados ao Modelo Tridimensional motivaram o desenvolvimento de estudos visando uma melhor delimitação do Comprometimento Organizacional, e deram origem a dois novos conceitos: Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional. Na subseção seguinte apresenta-se a revisão teórica acerca do Entrincheiramento Organizacional.

2.1.2 Entrincheiramento Organizacional: da carreira para a organização - origem e conceituação

A ideia inicial de Entrincheiramento foi apresentada preliminarmente por Mowday, Porter e Steers (1982). Rodrigues (2009) explica que a palavra eentrincheiramento, embora não tenha sido explicitada pelos autores em seu trabalho, é atribuída por esses a terceira e última fase de desenvolvimento do ccomprometimento, sendo definido como a *continuação* do mesmo, uma vez que ambos se referem à permanência do trabalhador na organização. Segundo Pinho e Bastos (2014), Mowday, Porter e Steers (1982) propõem o tempo de trabalho na organização como um dos preditores desse vínculo indicando que, com o passar do tempo, o indivíduo tenderia a aumentar o seu nível de ccomprometimento, cuja continuidade seria denominada eentrincheiramento.

Contudo, esse vínculo começou a ser tratado, com maior ênfase, a partir do seu estabelecimento entre os profissionais e sua carreira, por meio da sistematização dos conceitos nas pesquisas realizadas por Carson, Carson e Bedeian (1995). Esses autores utilizaram a mesma concepção teórica aplicada ao comprometimento de base instrumental para fundamentar o construto, por meio dos conceitos apresentados na teoria de *side bets* dos trabalhos de Becker (1960).

Com a evolução dos estudos, o entrincheiramento foi transposto para o foco organizacional, a partir das pesquisas de Bastos et al. (2008c) e Rodrigues (2009) que propuseram o conceito alicerçado nos achados de Becker (1960) e Mowday, Porter e Steers (1982). Os autores foram os pioneiros no Brasil a conduzir o conceito de Entrincheiramento na

carreira para o âmbito da organização, denominando-o Entrincheiramento Organizacional.

De acordo com Rodrigues (2009), o termo entrincheiramento surgiu a partir da palavra “trincheira”, vocábulo difundido após a primeira guerra mundial e que passou a ser associado a estratégias de guerra e proteção. Os soldados ficavam entrincheirados durante o combate, com forma de aumentar sua proteção e reduzir os danos de um possível ataque. Assim, Rodrigues e Bastos (2010), definiram o Entrincheiramento Organizacional como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido às perdas associadas à sua saída, como benefícios, vantagens financeiras, investimentos no cargo, redes de contatos, entre outros fatores que restringem a percepção de alternativas de emprego.

No entendimento de Rodrigues e Bastos (2012), a transposição desse conceito para o meio organizacional gera a interpretação de que o indivíduo entrincheirado busca na organização proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo*, evitando perdas relacionadas à sua saída. Esse processo de entrincheiramento pode iniciar desde a entrada do indivíduo na organização, orientado por suas expectativas prévias, que podem ou não ser atendidas durante o período de adaptação (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Três dimensões são propostas por Bastos et al. (2008c) e Rodrigues (2009) para a composição do construto: Ajustamentos à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas, expostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Definição das dimensões do Entrincheiramento Organizacional

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Ajustamentos à Posição Social	Investimentos do indivíduo e da organização nas condições necessárias para o bom desempenho de determinada atividade, e adaptação do comportamento do trabalhador à Posição em que se encontra.
Arranjos Burocráticos Impessoais	Estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse aquela organização. Embora essa dimensão não esteja presente na definição do Entrincheiramento na carreira, defende-se que as recompensas extrínsecas ou retornos materiais obtidos da organização, fatores que o indivíduo não arriscaria perder, contribuem para maiores sentimentos de estabilidade e proteção, que estão subjacentes ao vínculo de Entrincheiramento.
Limitação de Alternativas	Indivíduo não percebe outras oportunidades de emprego, sentindo-se preso a organização. Essa dimensão também constitui o Comprometimento de continuação (Instrumental) e tem sido alvo de argumentos de que deveria ser tratado como antecedente, e não como parte do Comprometimento. No caso do Entrincheiramento entende-se que a percepção de pouca ou nenhuma alternativa seja um fator decisivo para que o indivíduo se sinta preso à organização.

Fonte: adaptado de Rodrigues (2009)

Embasado nas descrições apresentadas no Quadro 2, Rodrigues e Bastos (2015) destacam que a primeira dimensão, *Ajustamentos à Posição Social*, ocorre em razão da

necessidade de o indivíduo preservar as adequações que foram realizados para adaptação à realidade organizacional que se encontra, tais como redes de relacionamentos e as conquistas de espaço em sua organização que seriam perdidos caso a deixasse. É possível constatar que os esforços individuais e os investimentos organizacionais em treinamento ao longo do tempo contribuem para o fortalecimento dessa dimensão (RODRIGUES, 2011).

Já a dimensão *Arranjos Burocráticos Impessoais*, segundo Rodrigues (2009), ocorre quando o profissional teme perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos caso aconteça a saída da organização, como por exemplo férias e feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, aposentadoria, entre outros. A autora ressalta que as recompensas extrínsecas ou retornos materiais obtidos da organização, que o indivíduo não arrisca perder desenvolvem esses sentimentos de estabilidade e proteção, que estão subjacentes ao vínculo de entrincheiramento. Essa dimensão incorpora o argumento de Becker (1960) de que o trabalhador concorda em trabalhar sob as normas, recompensas e sanções burocráticas da organização, mas só toma conhecimento dos acordos feitos e apostas assumidas no momento da decisão por sair ou permanecer, em função dos benefícios, retornos financeiros, estabilidade, etc. (RODRIGUES, 2011).

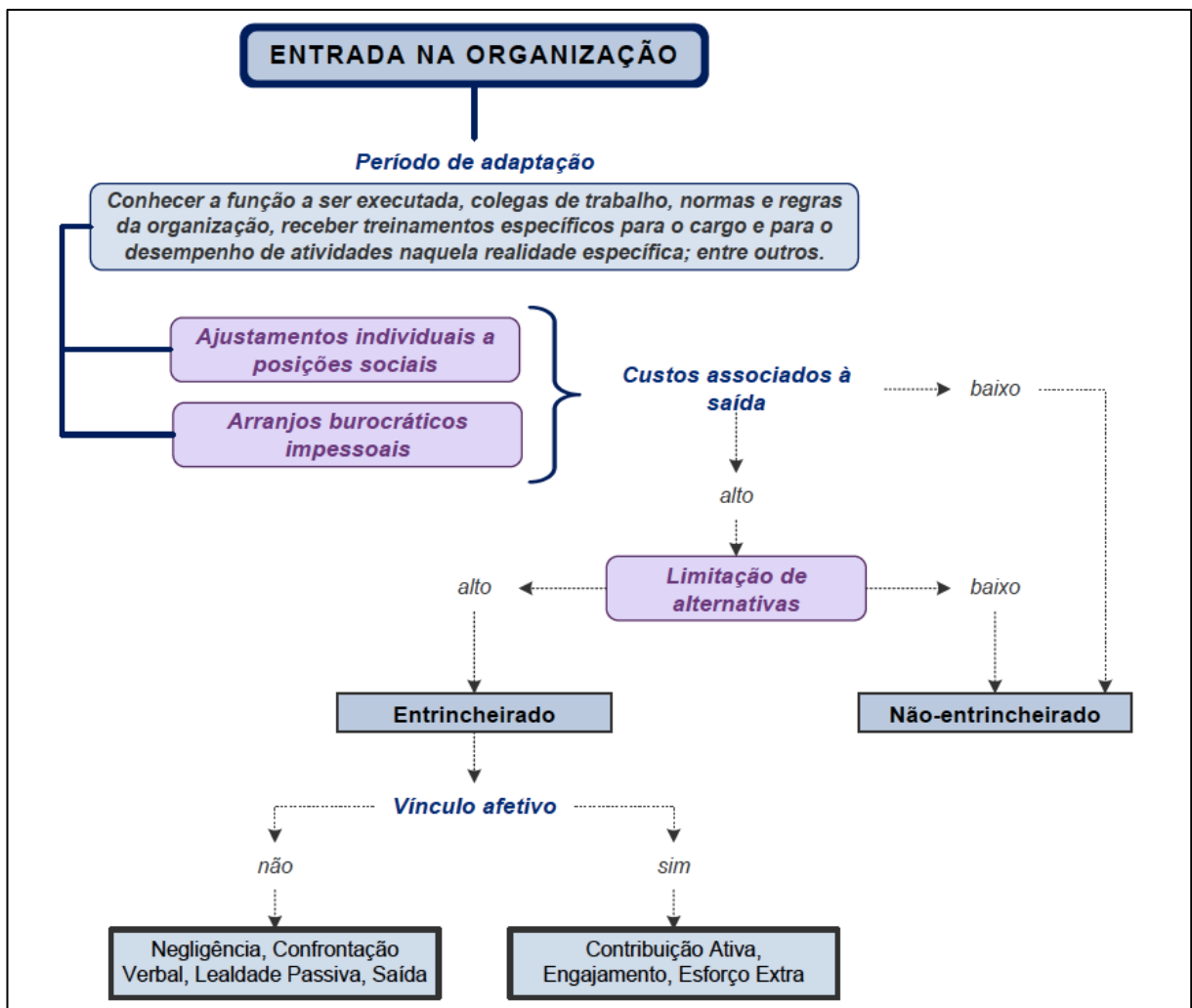
Por fim, na terceira e última dimensão, *Limitação de Alternativas*, o indivíduo não percebe outras oportunidades de emprego, seja por perceber restrições de mercado, seja por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações, devido a idade, conhecimento, ou outros fatores que poderiam reduzir a empregabilidade percebida (RODRIGUES E BASTOS, 2015). Portanto, a percepção de pouca ou nenhuma alternativa representa um fator decisivo para que o indivíduo se sinta preso à organização. Essa dimensão, na visão de Rodrigues (2011), foi herdada do comprometimento de continuação e do entrincheiramento na carreira e inclui a percepção de restrições no mercado externo, que são ampliadas pela crença de que o perfil profissional é muito específico para outras oportunidades de emprego.

Rodrigues e Bastos (2011) defendem que a condição de entrincheirado só se aplica quando as dimensões de Ajustamentos à Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais se associam a uma percepção de falta de alternativas da dimensão Limitação de Alternativas, conforme exposto na Figura 4.

Para tanto, segundo os autores, mesmo com elevados níveis de Ajustamentos à Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais se o trabalhador percebe que há alternativas, os custos da saída são minimizados, não podendo ser atribuída a esse a condição de entrincheirado. Além disso, o processo de entrincheiramento descrito pelos autores envolve uma ordem

temporal, uma vez que é previsto inicialmente o desenvolvimento de Ajustamentos à Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais, à medida que o trabalhador se adapta à organização em que trabalha, que resultarão em um vínculo de entrincheiramento desde que haja, posteriormente, a percepção de limitação de alternativas.

Figura 4 - Modelo de entrincheiramento organizacional



Fonte: Rodrigues e Bastos (2011 p. 163)

Pelo exposto, salienta-se que a essência do Entincheiramento Organizacional é o vínculo desenvolvido pelo indivíduo que o mantém preso, realmente como em uma trincheira, uma vez que este não consegue visualizar uma alternativa que o sustente frente a suas necessidades e expectativas. Dessa forma, não é possível falar de uma permanência espontânea

do trabalhador, mas sim de uma continuidade em decorrência da sua necessidade, e não um desejo (RODRIGUES, 2009).

O conceito de entrincheiramento organizacional foi operacionalizado, inicialmente, na escala construída e validada por Rodrigues (2009) e Rodrigues e Bastos (2012). Posteriormente, Rodrigues e Bastos (2015) revalidaram a mesma, mantendo a sua estrutura tridimensional, mas, reduzindo o número de itens de mensuração, sendo essa a utilizada no presente estudo. Assim, após as explanações acerca do Entincheiramento passa-se, na sequência, a revisão teórica do construto de Consentimento Organizacional.

2.1.3 Consentimento Organizacional: contribuições da Sociologia do trabalho e da Psicologia Social para a definição do construto

De acordo com Silva e Bastos (2015), o Consentimento Organizacional é compreendido como a tendência do trabalhador a obedecer às demandas da organização, personificadas pelos seus superiores. Segundo os autores, o estudo do tema possui suas bases conceituais apoiadas em duas vertentes da literatura: Sociologia do trabalho e Psicologia Social, além da revisão conceitual das bases de Comprometimento Organizacional, em específico a normativa.

Na área da sociologia do trabalho, especialmente no 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, analisou-se as relações de controle, dominação e autoridade, que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado esperado. Porém, foi Halaby (1986), amparado pelas pesquisas de Burawoy (1979), que defendeu que o cerne do vínculo de autoridade está nas relações entre o empregado e o empregador, desenhando o modelo mais difundido entre os pesquisadores da época. Silva (2009, p. 35) explica que

O modelo teórico desenvolvido pelo autor ressalta que esses não são vínculos psicológicos e que não há um caráter afetivo nessas relações, esclarecendo que se trata da força da relação de autoridade percebida pelo trabalhador como uma autoridade legítima, que cumpre o seu papel de comando assim como o trabalhador cumpre o seu dever.

Assim, ao se considerar a essência do enfoque sociológico percebe-se que seu conceito está enraizado nas relações de autoridade, no qual o trabalhador desenvolve uma postura passiva, submissa e obediente ao seu superior, cabendo a este apenas o cumprimento de deveres e obrigações. O termo “submissão”, presente nos estudos de Weber sobre autoridade, situa-se

nessa perspectiva. Para Weber, as relações entre empregado (subordinados) e empregador (aquele que exerce o controle) são desenvolvidas nesse contexto, no qual o indivíduo já tem internalizado um papel de submissão à chefia, cabendo a este apenas o cumprimento de deveres e obrigações (SILVA, 2009; PINHO e BASTOS, 2014).

Apesar de o alicerce teórico ter raízes nas bases da Sociologia do trabalho, o Consentimento Organizacional se apoia também nas teorias da área da Psicologia Social. O estudo de Kiesler e Kiesler (1973) acerca do fenômeno denominado de conformismo representa uma contribuição para o desenvolvimento do conceito do construto. Os autores salientam que o conformismo é definido como uma mudança no comportamento em direção a um grupo, como resultado de uma pressão sofrida pelo indivíduo, e afirmam que pode ser representado por duas dimensões: 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. Já o por aceitação íntima representa uma efetiva alteração de comportamentos ou crenças que convergem em direção às características do grupo (SILVA; BASTOS, 2015).

Silva (2009) explica que a natureza do vínculo na vertente sociológica, apesar de não reconhecer qualquer relação com as perspectivas psicológicas, encontra pontos de aproximação com algumas noções presentes nos estudos sobre Comprometimento Organizacional, mais especificamente a dimensão Normativa. Sendo assim, de acordo com a autora, tais aproximações conceituais fortalecem a proximidade entre o conceito de Consentimento e o de Comprometimento Normativo, sendo pertinente questionar se esse deve ser considerado como Comprometimento ou se pode ser configurado como um vínculo distinto.

Ainda destaca que esses conceitos amparados na Sociologia e Psicologia são classicamente inseridos em estudos sobre processos grupais, sem direcionamento para relação indivíduo organização. No entanto, para a autora, a transposição desses para o campo organizacional ocorre sem dificuldades, pois a organização pode ser concebida por um grupo social e/ou pressupõe a existência de grupos sociais que compõem uma grande matriz de relações sociais.

Dessa forma, mesmo que a definição de consentimento tenha uma longa data de pesquisa, a sua associação aos vínculos do indivíduo com a organização é recente na literatura, sendo mais fortemente pesquisado, principalmente no Brasil, a partir das pesquisas de Bastos et al. (2008d) e Silva (2009), o quais identificaram uma linha específica de estudo, propondo uma perspectiva teórica distinta para o vínculo, conceituando-o como Consentimento e não

Comprometimento. Silva (2009) elaborou o modelo teórico e conceito do construto com base em uma revisão de literatura amparada na Psicologia Social e Sociologia do trabalho, sendo concebido inicialmente a partir de uma estrutura bidimensional – obediência cega e aceitação íntima.

Contudo, evidências empíricas motivaram uma nova revalidação da escala, realizada por Silva e Bastos (2015), que mostrou a necessidade de retirada da dimensão aceitação íntima, por esta estar fortemente associada a dimensão afetiva do Comprometimento Organizacional. As evidências da aproximação da base afetiva do Comprometimento com a dimensão aceitação íntima do Consentimento, decorrem da identificação e internalização de valores por parte do trabalhador, o que sugere o possível vínculo emocional, dessa forma, ligando-o mais com o Comprometimento do que com o Consentimento (MOSCON, 2013; PINHO; BASTOS, 2014; SANTOS, 2015).

A partir de então o Consentimento Organizacional torna-se um construto unidimensional, formado pela dimensão “consentimento”, utilizado para realização da pesquisa da presente tese. A definição desse construto, de acordo com Silva e Bastos (2015), é evidenciada no Quadro 3.

Quadro 3 – Definição da dimensão do Consentimento Organizacional

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Consentimento	Cumprimento automático da ordem, sem uma avaliação ou julgamento a seu respeito ou quando não compreende o seu significado, mas mesmo assim, a realiza. O indivíduo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa e que possa advir de suas ações.

Fonte: adaptado de Silva e Bastos (2015)

O conceito de Consentimento Organizacional que norteia esta pesquisa baseia-se na definição proposta nos estudos recentes de Silva e Bastos (2015), sendo o indivíduo que apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização à qual trabalha, devido à percepção que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado. Nesse sentido, descrevem o fenômeno como 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. Analisando-se essas descrições, percebe-se que o

construto está associado a uma postura passiva do indivíduo, e no qual decisões são dependentes da influência da autoridade.

Rodrigues, Bastos e Gondim (2013) explicam que mudanças no contexto social e no desenvolvimento tecnológico exigiram do trabalhador a reestruturação das suas relações com as organizações, transformando a compreensão acerca dos vínculos estabelecidos pelo indivíduo com a sua organização. De acordo com Pinho e Bastos (2014), as questões relacionadas ao vínculo do indivíduo com a organização são influenciadas por inúmeros fatores ambientais, tais como as transições no mundo do trabalho contemporâneo, os arranjos e arquiteturas organizacionais, os modelos de gestão e diversos outros, além das discussões que impulsionam debates sobre diferentes temas na área do comportamento organizacional.

Segundo Moscon (2013), ao esforço de conceituação dos construtos de vínculos do trabalhador somam-se 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. Diante disso, as práticas de gestão das pessoas no ambiente de trabalho e os indicadores de desempenho individual têm sido focos de algumas investigações na área do comportamento organizacional.

Após a explanação dos principais conceitos e correntes teóricas sobre os vínculos do indivíduo com a organização - Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais -, na próxima seção, discorre-se sobre a temática das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

2.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Oliveira (2018), a Gestão de Pessoas estratégica estuda as formas de gerenciar as relações de trabalho a fim de alcançar as metas organizacionais. Essas relações de trabalho são formalizadas por meio de políticas e práticas, conceituadas como princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos entre pessoas e organizações (LEGGE, 2006; DUTRA, 2002).

Martin-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) descrevem que as políticas têm a função de coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção, objetivando o cumprimento do que foi estabelecido estrategicamente, já as práticas representam as ações de fato. Na visão de Demo et al. (2015), cabe às políticas de Gestão de Pessoas definirem o referencial teórico e prático construído para tornar possível o alcance dos objetivos organizacionais. E, no que diz respeito ao termo “prática” esse é utilizado na

concepção de hábito, rotina, ação ou, ainda, atividades componentes das políticas, uma vez que são proposições operacionalizadas por meio de suas práticas (DEMO et al., 2012).

De acordo com Legge (2006), Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas precisam ser integradas ao planejamento estratégico da organização e utilizadas para reforçar o ambiente organizacional. A versão contemporânea da Gestão de Pessoas entende o colaborador como fator estratégico da organização, sendo fundamental nos processos de atingimento de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais (DEMO et al., 2012).

Para Demo, Fernandes e Fogaça (2017), a moderna Gestão de Pessoas distingue-se da clássica Administração de Pessoal ou Recursos Humanos, pois as capacidades organizacionais que possibilitam a diferenciação das empresas derivam da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais da área. Por conta disso, a mesma não deve mais se limitar a um papel tradicional de suporte, mas precisa ser vista como uma competência essencial para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais (DEMO et al., 2015).

Horta et al. (2012) evidenciam que existe um crescimento da importância das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas para as organizações nos últimos anos, o que pode ser concluído, em grande parte, pelo aumento da produção acadêmica sobre o tema. Muitos dos estudos desenvolvidos abordam esse tema considerando que as políticas e práticas podem ser utilizadas para influenciar o comportamento dos colaboradores e alinhá-los com a estratégia da organização, bem como servir de base na obtenção e maximização dos resultados (LACOMBE; CHU, 2008). Contudo, apesar de ser extremamente relevante, a pesquisa de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas apresentava lacunas, principalmente no que se referia a construção de escalas para sua avaliação.

Essa lacuna foi apresentada por Huselid em 1995, que validou uma escala denominada *High-Performance Work Practices*, com foco nas práticas de Gestão de Pessoas que podem gerar alto desempenho. No entanto, esse instrumento mostrou-se limitado por conta de seu restrito grau de abrangência de políticas e práticas e de seu nível de confiabilidade abaixo de 0,70 (OLIVEIRA, 2018).

Diante disso, Demo (2008) desenvolveu a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), composta pelas dimensões de Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento & Educação, Condições de Trabalho e Recompensas. No intuito de abranger a completude das políticas e práticas citadas na literatura, Demo et al. (2012; 2014) apresentaram o desenvolvimento e a validação de um novo instrumento de medida, denominado Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) contemplando seis dimensões.

No Quadro 4 apresenta-se uma síntese dos conceitos de cada dimensão que envolve essa escala, bem como os principais pontos abordados na literatura sobre o tema.

Quadro 4 – Definição das dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(continua)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Recrutamento e Seleção	Procura de colaboradores, estimulando-os a se candidatar e participar da seleção, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.	<p>Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores.</p> <p>Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização.</p> <p>Atividades estratégicas para a organização.</p> <p>Devem estar alinhadas às outras políticas.</p> <p>Informações a respeito de etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos.</p> <p>Utilização de vários instrumentos de seleção.</p> <p>Testes devem ser desenvolvidos pelas organizações.</p> <p>Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo.</p> <p>Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e qualificados.</p> <p>Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados.</p>
Envolvimento	Criação de vínculo afetivo com os colaboradores, contribuindo para o bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.	<p>Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos.</p> <p>Contribui para a efetividade organizacional.</p> <p>Possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização.</p> <p>Adaptação dos colaboradores aos seus cargos.</p> <p>Coerência entre discurso e prática gerencial.</p> <p>Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar.</p> <p>Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas.</p> <p>Integração dos colaboradores.</p> <p>Estímulo à participação e comunicação constantes.</p> <p>Autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.</p> <p>Reconhecimento e feedback contínuos.</p> <p>Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos.</p> <p>Existência de canais de comunicação interna.</p>

Quadro 4 – Definição das dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(continuação)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Promover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.	<p>Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho.</p> <p>Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo.</p> <p>Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla, tornando o colaborador capaz de aprender.</p> <p>Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento.</p> <p>Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções.</p> <p>Investimento em desenvolvimento e educação.</p> <p>Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência.</p> <p>Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).</p>
Condições de Trabalho	Promover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	<p>Proteção e cuidados dos colaboradores.</p> <p>Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores.</p> <p>Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho.</p> <p>Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos.</p> <p>Não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho.</p> <p>Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos.</p> <p>Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia.</p> <p>Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde. Ergonomia. Preocupação com a segurança.</p> <p>Plano flexível de benefícios.</p> <p>Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções.</p> <p>Facilidades e conveniência no local de trabalho.</p>
Avaliação de desempenho e competências	Avaliação do desempenho e das competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.	<p>Apresentação de feedbacks aos colaboradores, com relação às metas atingidas e aos resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos.</p> <p>Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito.</p> <p>Observar o desempenho, interpretando resultados.</p> <p>Tomar decisões com base na avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas.</p> <p>Realizações periódicas.</p> <p>Desmistificar o caráter punitivo da avaliação.</p> <p>Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário.</p> <p>Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.</p>

Quadro 4 – Definição das dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(conclusão)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS NA LITERATURA
Remuneração e recompensas	Recompensa sobre o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.	Principais decisões: como pagar e quanto pagar. Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos. Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho. Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP. Remuneração compatível com a formação. Remuneração compatível com oferecidas no mercado. Existência de incentivos como prêmios e promoções. plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos. Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas. Remuneração condicionada aos resultados.

Fonte: adaptado de Demo et al. (2011; 2014)

No que se refere à dimensão de *Recrutamento e Seleção*, Demo et al. (2011) ressaltam que trata-se de uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para atrair colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar interesses, expectativas e competências das pessoas com as características e demandas da organização. Para Souza, Paixão e Souza (2011), essa política pode ser definida como uma atividade que procura atender às necessidades internas da organização, mediante o emprego de métodos e técnicas específicas, criadas para atrair e escolher os melhores. Importante que essa esteja integrada à estratégia de negócios da organização, uma vez que reflete nas características e valores que determinam um diferencial de qualidade para as mesmas.

A segunda dimensão, *Envolvimento*, de acordo com Demo et al. (2011), tem o objetivo de criar um vínculo afetivo entre colaboradores e organizações. Segundo Pádua e Honório (2013), existe envolvimento quando os indivíduos satisfazem necessidades subjetivas e objetivas nas relações mantidas com suas organizações. Essas necessidades de ordem subjetivas referem-se ao reconhecimento, sentimento de pertença, integração e filiação, já as de ordem objetiva podem ser associadas aos elementos formais como sistemas de compensação e oportunidades de desenvolvimento na carreira.

Quanto às práticas de *Treinamento, Desenvolvimento e Educação* Demo et al. (2011) a definem como uma proposta articulada da organização que objetiva prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento. Nem sempre os indivíduos possuem as competências necessárias para

desempenhar as atribuições de seu cargo, dessa forma, na visão de Coelho Júnior e Borges-Andrade (2008), devem ser realizadas capacitações que aprimorem o desenvolvimento de ações de aprendizagem, competências e habilidades para a realização dessas atribuições. Além disso, Silva e Silva (2008) destacam que é cada vez maior a demanda por profissionais com maior qualificação, competência e múltiplas habilidades, o que exige um contínuo e permanente aperfeiçoamento dos indivíduos, para a assimilação de novos valores e um desempenho satisfatório no cargo.

Para Demo et al. (2014), no que diz respeito às *Condições de Trabalho* esta tem como intuito a promoção de incentivo à saúde e qualidade de vida no ambiente laboral, oferta de benefícios, preocupação com a segurança, além de prevenção de acidente, ergonomia, e questões ligadas ao desempenho de equipamentos e tecnologias. Brum (2003) destaca que a adequação do ambiente de trabalho pode ser considerada uma forma de contribuir para a satisfação dos colaboradores, sendo que ambientes agradáveis e saudáveis geram maior produtividade para as organizações.

Já a *Avaliação de Desempenho e Competências*, na visão de Demo et al. (2011), tem como objetivo avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, com vistas a subsidiar as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. Conforme explicam Brandão e Guimarães (2001), essa tem a função de contribuir com a melhoria contínua, levando em consideração o alcance de metas individuais e organizacionais.

Coelho Júnior (2011) ressalta que a gestão do desempenho humano no trabalho deve ser uma atividade contínua de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, caracterizada pela interação social ativa entre empresa e colaborador, no sentido de melhorar os resultados e, por consequência, maximizar o desempenho de ambos. Para tanto, a gestão do desempenho humano possui caráter estratégico, devendo ser um dos focos de atenção da gestão de pessoas, uma vez que seus resultados influenciam as demais políticas e práticas da área, como recrutamento e seleção, treinamento e remuneração.

Por fim, *Remuneração e Recompensas* é conceituada por Demo et al. (2011) como sendo uma proposta articulada da organização que objetiva recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. Esse são fatores que influenciam diretamente o comprometimento e a produtividade dos colaboradores, sendo necessário estarem alinhadas às estratégias e objetivos da organização (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Segundo Silva (2013), o gerenciamento das recompensas é um dos elementos mais importantes, pois direciona, motiva e remunera o trabalho dos indivíduos.

Diante do exposto, verifica-se que, segundo Demo (2008), as políticas e práticas de

gestão de pessoas assumem papel especial no desenvolvimento, na valorização e na retenção dos talentos, e devem possibilitar a formação de organizações que sejam capazes de executar estratégias, ser mais eficientes, envolver os funcionários e gerenciar as mudanças. Já Demo (2010) ressalta que as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam favorecer um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional, devendo ser integradas ao planejamento estratégico da organização e utilizadas para reforçar a cultura organizacional.

Feitas as explanações acerca das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas passa-se, na sequência, a revisão teórica com foco no Desempenho Organizacional.

2.3 DESEMPENHO NO TRABALHO

Estudos sobre desempenho apresentam uma heterogeneidade de definições teóricas e metodológicas. A multiplicidade de conceitos gera confusão em relação a sua delimitação, inclusive com terminologias semelhantes, mas que não possuem uma mesma definição. De acordo com Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015), nas práticas contemporâneas de Gestão de Pessoas, a avaliação de desempenho está entre as questões mais discutidas na literatura, tanto no cenário nacional quanto internacional. Para os autores, o volume de publicações está relacionado a sua importância.

Coelho Júnior et al. (2010) evidenciam que desempenho está relacionado ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas, porém, na visão dos autores não é todo tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, ou seja, àquilo que é esperado para a execução do seu papel no ambiente de trabalho e que geram resultados para a organização. Para Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015) ao se propor a avaliação de desempenho no ambiente organizacional tem-se o objetivo de aferir o trabalho que o colaborador executa e que lhe é atribuído em função de processos e metas organizacionais.

Segundo Rêgo (2019), até 1980 inexistiu qualquer tentativa em moldar o campo de desempenho individual no trabalho como construto. O objetivo principal até essa década era definir indicadores que conseguissem mensurar a contribuição total do indivíduo para os objetivos organizacionais. Logo, o desempenho individual era estudado sob a ótica dos seus fins, com enfoque no propósito para a organização, considerando a efetividade e produtividade no contexto de trabalho (CAMPBELL; WIERNIK, 2015).

A partir da década de 1980 começou a surgir um consenso de que o desempenho humano deveria ser mensurado em função do que as pessoas realmente fazem, as ações que tomam e que contribuem para os objetivos organizacionais (RÊGO, 2019). Segundo Bendassolli (2012), 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. De acordo com Coelho Júnior, Mourão e Borges Andrade (2016), a partir de 2000, as abordagens tem definido o desempenho como uma variável de nível tático e estratégico, deixando de considerá-lo unicamente pela perspectiva dos resultados e dando maior ênfase ao que leva ao produto de um trabalho. Diante disso, passaram a ser investigados fatores que restringem ou facilitam o desempenho esperado e outros comportamentos e processos relacionados ao ato de desempenhar.

Essa diversidade de perspectivas de estudo sobre o tema remete à necessidade de um conceito de natureza plural acerca do que é desempenho no trabalho, já que esse é multicausal e constituído por múltiplas dimensões de ordem individual, contexto e organizacional. Para Bendassolli (2012), esse é um tema de elevado impacto prático e acadêmico. Segundo o autor, do ponto de vista prático sua relevância está no fato de ser um dos principais geradores de valor para indivíduos e organizações. Já do ponto de vista acadêmico é importante por ser uma categoria comportamental capaz de integrar diversas dimensões como a individual, interpessoal e situacional.

Conforme destaca Queiroga (2009), apesar da grande relevância do desempenho individual no trabalho e do uso generalizado deste como uma medida de resultado em pesquisas empíricas, pouco esforço foi despendido no sentido de clarificar seu conceito. Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015) evidenciam que uma necessidade está em diferenciar a sua conceituação em termos de aspectos comportamentais e de *resultados*. Os aspectos comportamentais, segundo os autores, referem-se ao que um indivíduo faz no contexto de trabalho. Já os aspectos de resultados referem-se às consequências desses comportamentos dos indivíduos.

Além da concordância de que comportamento e resultado devem ser diferenciados, desde a década de 1990 Campbell (apud BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013) expõe um modelo que procura categorizar os tipos de comportamentos no trabalho para melhor compreender o conceito de desempenho. Entre os clássicos, o modelo desenvolvido por esse autor é um dos mais difundidos, no qual o desempenho é organizado em função de três grandes determinantes: o conhecimento declarativo, relacionado ao que fazer no trabalho, ou seja, metas, interesses, capacidades e experiência; o conhecimento procedimental, que se vincula às

habilidades cognitivas, psicomotoras e sociais necessárias ao desempenho da tarefa e ao como fazer; e motivação, que compreende o nível de esforço despendido pelo indivíduo e o grau de persistência do mesmo no desempenho, ou seja, ao porque fazer.

Segundo Bendassolli e Malvezzi (2013), para o modelo de Campbell (1990) 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. Ainda, 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 do modelo de Campbell (1990), Sonnentag e Frese (2002) apontam que esse negligenciou algumas variáveis. Diante disso, os autores separaram desempenho (característica individual) de resultado (característica organizacional) e identificaram três perspectivas para estudar o fenômeno no nível individual, que variam de acordo com os objetivos pelos quais ele é observado, sendo essas: (1) individual, que estuda características do indivíduo como fonte de variação de desempenho; (2) situacional, que foca em circunstâncias do contexto como facilitadores ou impedimentos para o desempenho; e, (3) regulação, que descreve o processo do desempenho como corre. Essas categorias, segundo Queiroga (2009), não são mutuamente excludentes, mas abordam o fenômeno sob diferentes ângulos, que são complementares.

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. Partindo da perspectiva proposta por Campbell, os autores operacionalizaram o construto e definiram o conceito de desempenho no trabalho sob duas facetas: desempenho voltado para a tarefa e desempenho voltado para o contexto, apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Definição das dimensões de Desempenho no Trabalho

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Desempenho voltado para a tarefa	Refere-se a maneira com que as atividades desempenhadas pelos indivíduos podem contribuir com as questões técnicas da organização
Desempenho voltado para o contexto	Refere-se as atividades que estão incluídas no suporte da organização no ambiente social e psicológico nos quais as metas organizacionais são buscadas.

Fonte: Queiroga (2009)

Para Salles (2010), o desempenho voltado para a tarefa se refere a forma como o indivíduo contribui para os aspectos da organização, a partir da realização das suas atividades laborais, podendo a contribuição ocorrer de forma direta (como é o caso de trabalhadores voltados para a produção) ou de forma indireta (como é o caso dos gestores). Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015) ressaltam que se trata de uma dimensão que inclui todos os aspectos específicos das atividades laborais de um cargo ou de uma função ocupacional, ou seja, aquilo que é esperado que o trabalhador realize porque é de sua responsabilidade.

Segundo Bendassolli (2012), essa dimensão perpassa as raízes da literatura clássica da Administração com o conceito de organização formal. Com a divisão e especialização do trabalho, intensificada pela Revolução Industrial, os cargos tornaram-se uma importante unidade funcional, abrangendo um conjunto de tarefas necessárias para obtenção dos resultados almejados, sendo que as ações humanas que suportam tais tarefas são denominadas desempenho de tarefa.

Já o segundo, voltado para o contexto, assim como o desempenho voltado para a tarefa, conforme Bendassolli (2012), está relacionado com os estudos sobre organização formal/informal e os estudos dos sistemas sociais. Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (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 os procedimentos de trabalho.

Entre os principais pontos de distinção entre os dois tipos de desempenho, Bendassolli e Malvezzi (2013, p. 62) evidenciam o exposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Elementos de distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual

DESEMPENHO DE TAREFA	DESEMPENHO CONTEXTUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico do cargo ou ocupação • Contribuição direta com a tarefa • Atender as expectativas prescritas para o cargo ou a função • Dependente de habilidades cognitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização • Contribuição indireta com a tarefa • Comportamentos espontâneos e emergentes • Dependente de habilidades emocionais

Fonte: Bendassolli e Malvezzi (2013, p. 62)

Além disso, Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015, p. 38) destacam três pressupostos associados na diferenciação entre desempenho voltado à tarefa e ao contexto:

1. atividades relevantes para o desempenho na tarefa variam entre os tipos de trabalho, ao passo que atividades de desempenho contextual são relativamente semelhantes entre os tipos de trabalho;
2. desempenho voltado para a tarefa é relacionado a habilidades aprendidas, enquanto desempenho contextual é relacionado a fatores disposicionais (personalidade, motivação para trabalhar, comprometimento com a organização);
3. desempenho voltado para a tarefa é mais prescrito e constitui um comportamento esperado de uma tarefa, enquanto desempenho contextual é mais flexível e menos estrito.

Diante desses elementos conceituais que permeiam a compreensão do desempenho no trabalho, uma questão fundamental é a mensuração desse construto. Para Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015), no que concerne aos meios utilizados para aferir o desempenho dos indivíduos no trabalho, pode-se descrever diferentes métodos e instrumentos que surgiram e foram aprimorados ao longo das últimas décadas. Os autores, 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. Essa reúne itens distribuídos em uma estrutura de dois fatores que compreende o desempenho voltado para a tarefa e desempenho voltado para o contexto, condizentes com os fundamentos teóricos do construto.

Assim, após exploradas as revisões teóricas acerca das temáticas centrais deste estudo, apresenta-se, no próximo capítulo, a delimitação do objeto de estudo e contexto da presente pesquisa.

CAPÍTULO 3

DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E CONTEXTO DE PESQUISA

Esse capítulo procura delinear o objeto de estudo da presente investigação, explicitando os elementos que fazem parte da tese central e suas relações, bem como as hipóteses gerais da pesquisa e o contexto no qual o estudo foi realizado. Para tanto, inicialmente aborda-se a delimitação do objeto de estudo (item 3.1), para, na sequência, destacar os fatores do contexto de pesquisa (item 3.2)

3.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Segundo Moscon (2013) existe um esforço de conceituação dos construtos de vínculos do trabalhador com a organização, principalmente no que se refere a conhecer seus fatores considerados antecedentes, consequentes e correlatos. Souza e Marques (2014) corroboram o exposto, ressaltando que são crescentes os estudos que buscam não só entender esse, em termos de definição e dimensões, como também conhecer os aspectos que possam influenciar a ocorrência dos mesmos.

Entretanto, a maioria das pesquisas ainda tem como foco a identificação desses fatores em relação ao Comprometimento, sendo muito poucos os estudos realizados com foco no Enraquecimento e Consentimento. Bastos et al. (2013) construíram uma síntese com base em categorias postuladas no modelo de Meyer e Allen (1997), incluindo antecedentes distais e proximais, consequentes e correlatos do Comprometimento Organizacional, expostos na Figura 5. Os autores evidenciam que a intensidade da cor (quanto mais próximo a preto, mais forte) atribuída as categorias reflete as magnitudes das relações e sinalizam o grau de influência ou o quanto são explicadas pelo Comprometimento Organizacional. Além disso, as intensidades da cor são também rótulos para o grau de atenção demandada às práticas de gestão de pessoas, para que sejam implantadas ações para o desenvolvimento e a manutenção do vínculo.

Entre os fatores destacados como antecedentes do Comprometimento Organizacional, os que mais se evidenciam são: características pessoais, características do trabalho, práticas de Gestão de Pessoas e condições ambientais, experiências relacionadas ao trabalho, estados dos papéis desempenhados e contratos psicológicos (BANDEIRA, 1999; MEDEIROS; ENDERS, 2002; CAVALCANTI; COSTA, 2009). Os considerados consequentes desse vínculo são:

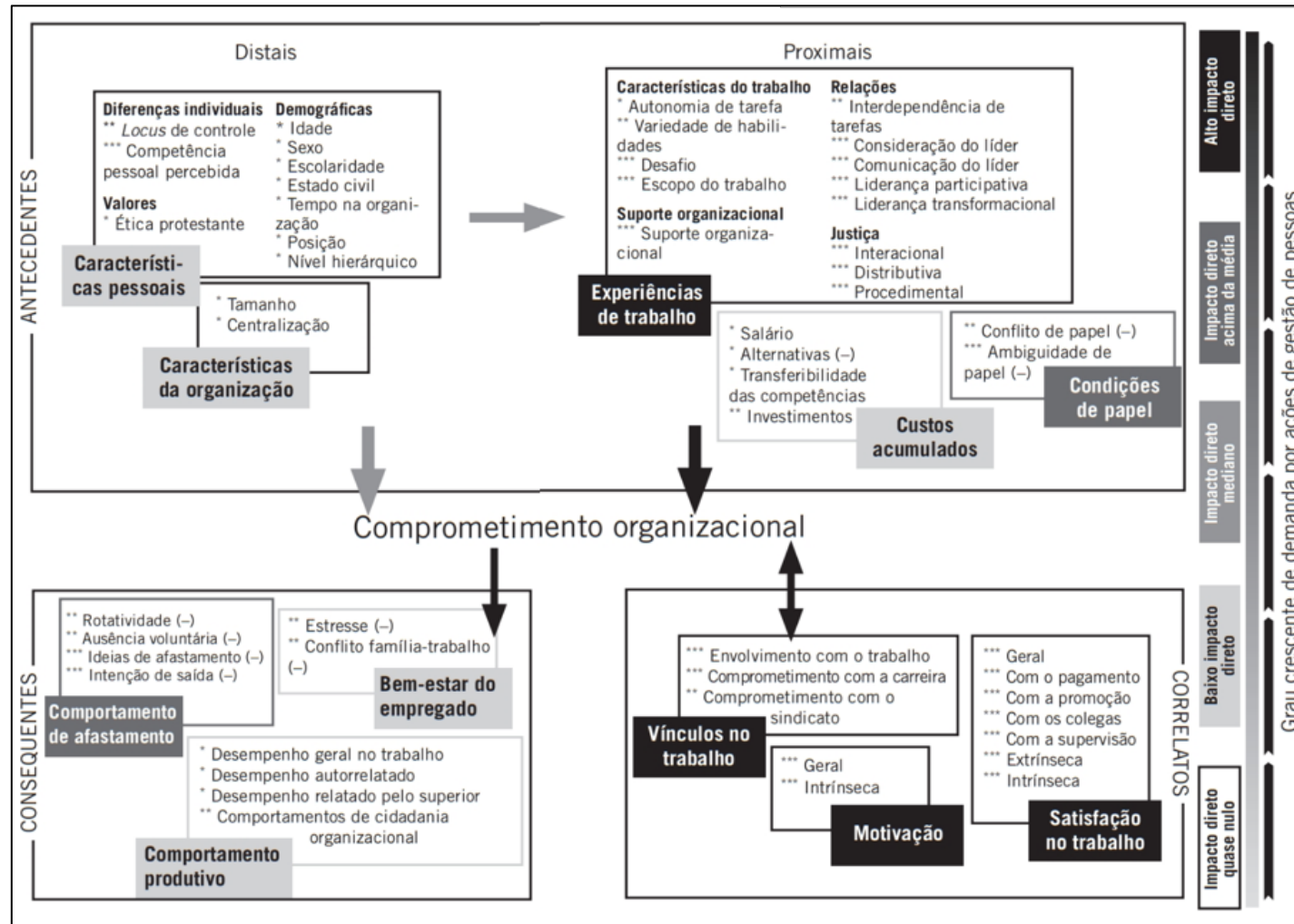
Desempenho do indivíduo e organizacional, absenteísmo, *turnover*, entre outros (BASTOS, 1993; ROWE; BASTOS, 2009). Já os correlatos que aparecem em maior incidência são motivação e satisfação (BASTOS, 1993; MACIEL; CAMARGO, 2011).

Na visão de Cançado, Moraes e Silva (2006), os estudos que focalizam a relação entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional são pouco numerosos. No cenário internacional, a pesquisa de Ogilvie (1986 apud Meyer; Allen, 1997) está entre as primeiras que investigou a relação entre práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional e concluiu que esse vínculo é maior quando os indivíduos percebem que são tratados como recursos a serem desenvolvidos. Nos estudos nacionais, uma das primeiras pesquisas realizadas sobre este tema foi feita por Bandeira (1999), que comprovou a relação entre ambos os construtos, destacando que é possível conseguir diferencial e vantagem competitiva por meio de uma estratégia de Gestão de Pessoas voltada para comprometer o colaborador com os objetivos organizacionais.

No que se refere aos poucos estudos com vistas a analisar a relação entre as práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional, Bastos et al. (2013) ressaltam que este é em um cenário ainda em construção de arcabouço teórico. Dentre as práticas que se relacionam com o vínculo, Recrutamento e Seleção e Socialização Organizacional são algumas dessas. Segundo os autores, quanto mais a organização é capaz de dar suporte e passar informações confiáveis para o candidato, diferenciando os aspectos positivos e negativos do novo emprego, maiores são as chances desse desenvolver seu comprometimento futuro, sentindo-se mais rapidamente como membro dessa.

Os processos de avaliação de desempenho também possuem um papel importante no desenvolvimento e manutenção do Comprometimento Organizacional, sinalizando ao colaborador sua contribuição e criando um sentimento de reciprocidade em sua relação com organização. Ademais, práticas de Recompensas também se relacionam com o vínculo. Na visão de Bastos et al. (2013), retornando às bases teóricas do Comprometimento e do Enrincheiramento verifica-se que, quanto mais os benefícios e as políticas de remuneração representarem suporte organizacional maior é a possibilidade de impactarem positivamente o Comprometimento do trabalhador. Entretanto, se os benefícios e a remuneração forem isolados de outras práticas que promovam o Comprometimento, podem gerar um vínculo mais instrumental, caracterizado pelo Enrincheiramento.

Figura 5 - Modelo de antecedentes, consequentes e correlatos do Comprometimento Organizacional



Notas: *Baixa correlação; **Média correlação; ***Alta correlação; (-) correlação negativa

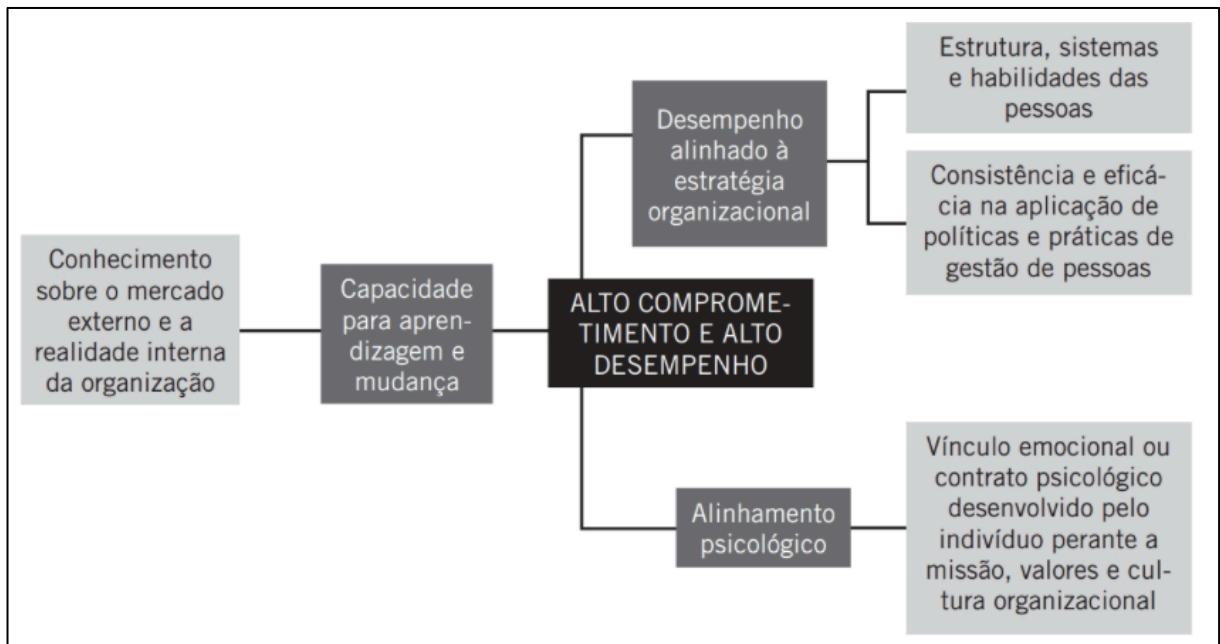
Fonte: Bastos et al. (2013, p. 293)

Souza e Marques (2014) corroboram o exposto ao explicar que pesquisas tem revelado que Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, como seleção de pessoal, treinamento, remuneração, qualidade de vida no trabalho e avaliação de desempenho são associadas ao Comprometimento, podendo influenciar a ocorrência do mesmo. Para esses autores, os achados permitem verificar que essas práticas podem influenciar o vínculo afetivo, favorecendo ou não a ocorrência desse. Assim, cabe discutir mais detalhadamente como essa relação se dá, especialmente no que se refere aos modos como as organizações podem tratar o construto e ainda no que se refere a relação das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas aos vínculos de Enrincheiramento e Consentimento Organizacional.

No que se refere a existência de relação entre Vínculos com a organização, mais especificamente o Comprometimento Organizacional, e Desempenho no Trabalho, Meyer e Allen (1997) argumentam que, apesar da limitação de dados de pesquisa, há suporte para afirmar que existem relações positivas entre ambos, entretanto tem sido recorrente a surpresa de pesquisadores e gestores devido às baixas ou às medianas relações. Bastos et al. (2013) reforçam que seria simplista esperar que a maior parte do desempenho fosse explicada pelo Comprometimento Organizacional, ainda assim, sua relação direta com o vínculo é suficiente para que o mesmo seja desejável como mais um fator determinante do desempenho individual.

Beer (2009 apud Bastos et al., 2013) desenvolveu um modelo que relaciona alto comprometimento e alto desempenho nas organizações, apoiado em três pilares capazes de sustentar tanto o comprometimento quanto o desempenho e de potencializar suas interações. Na Figura 6 apresentam-se esses pilares para atingir o sistema cíclico de alto comprometimento e alto desempenho.

Figura 6 - Pilares para o alto comprometimento e o alto desempenho



Fonte: Bastos et al. (2013, p. 303)

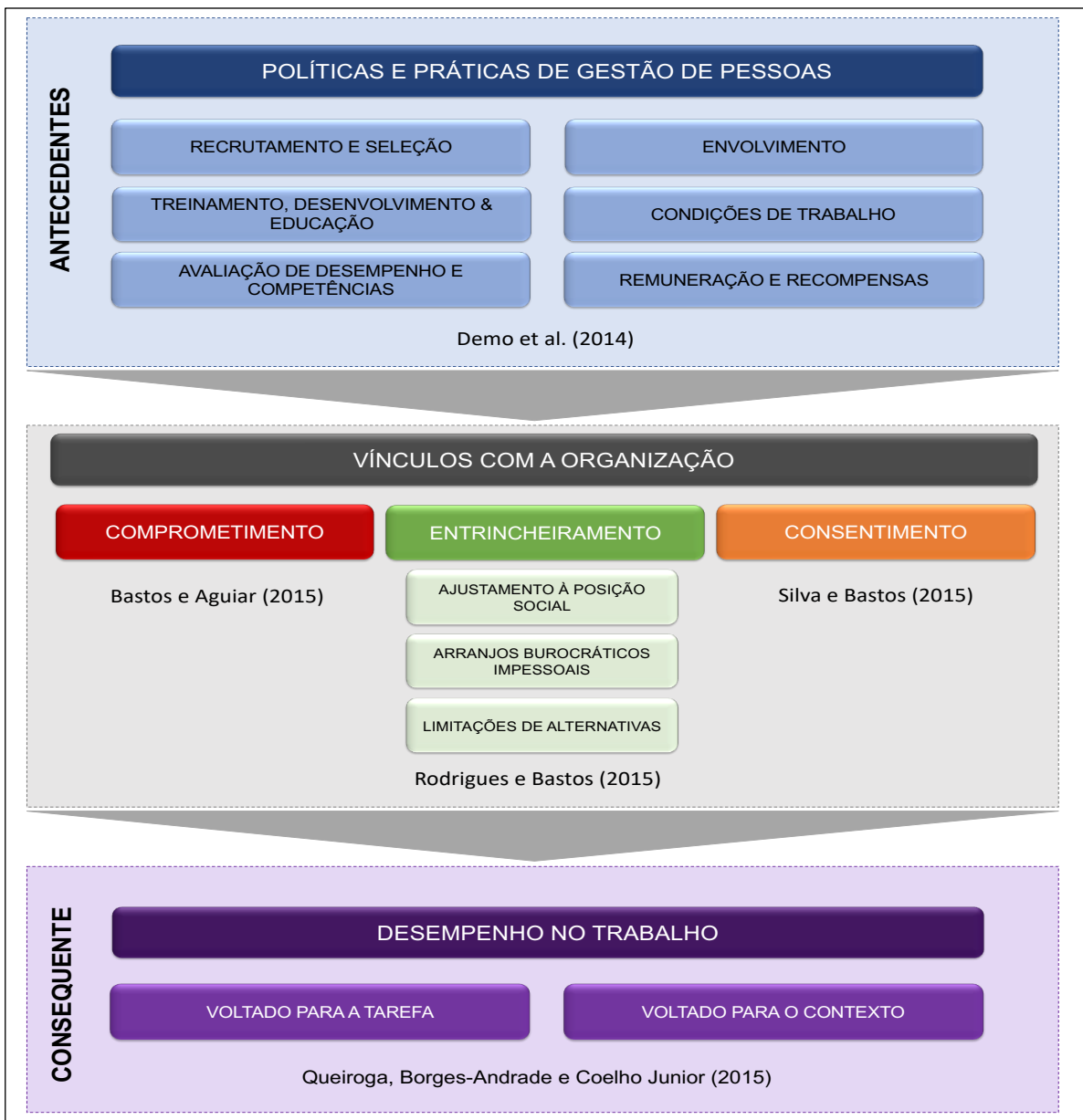
Conforme observa-se na Figura 6, o primeiro pilar se refere ao “Desempenho alinhado à estratégia organizacional”, sendo necessário que a estrutura organizacional e os objetivos estratégicos estejam ajustados, mantendo-se a consistência interna entre os diversos níveis organizacionais. Para Bastos et al. (2013), o entendimento acerca da estratégia e a aplicação de políticas e práticas consistentes e eficazes fortalecem o vínculo entre trabalhadores e organizações, levando à concretização de regras, normas, responsabilidades e relacionamentos entre líderes e indivíduos. O segundo pilar, “Alinhamento psicológico”, refere-se ao vínculo emocional desenvolvido pelo indivíduo perante a missão, valores e cultura organizacional. Esse vínculo, de acordo com Bastos et al. (2013), é desenvolvido desde o processo de recrutamento e seleção e indica que os indivíduos são motivados por questões intrínsecas.

Por fim, o terceiro pilar, a “Capacidade para aprendizagem e mudança”, indica que organizações e líderes promovem condições de desenvolvimento de aprendizagem criando condições para a manutenção do sistema cíclico. Uma organização que associa os objetivos estratégicos aos de desempenho potencializa os resultados conforme os colaboradores vinculam-se psicologicamente a essa, uma vez que pessoas comprometidas estão aptas a executar a estratégia de forma flexível e prática (BASTOS et al., 2013).

Com relação aos estudos empíricos relacionados a esses construtos, uma questão que

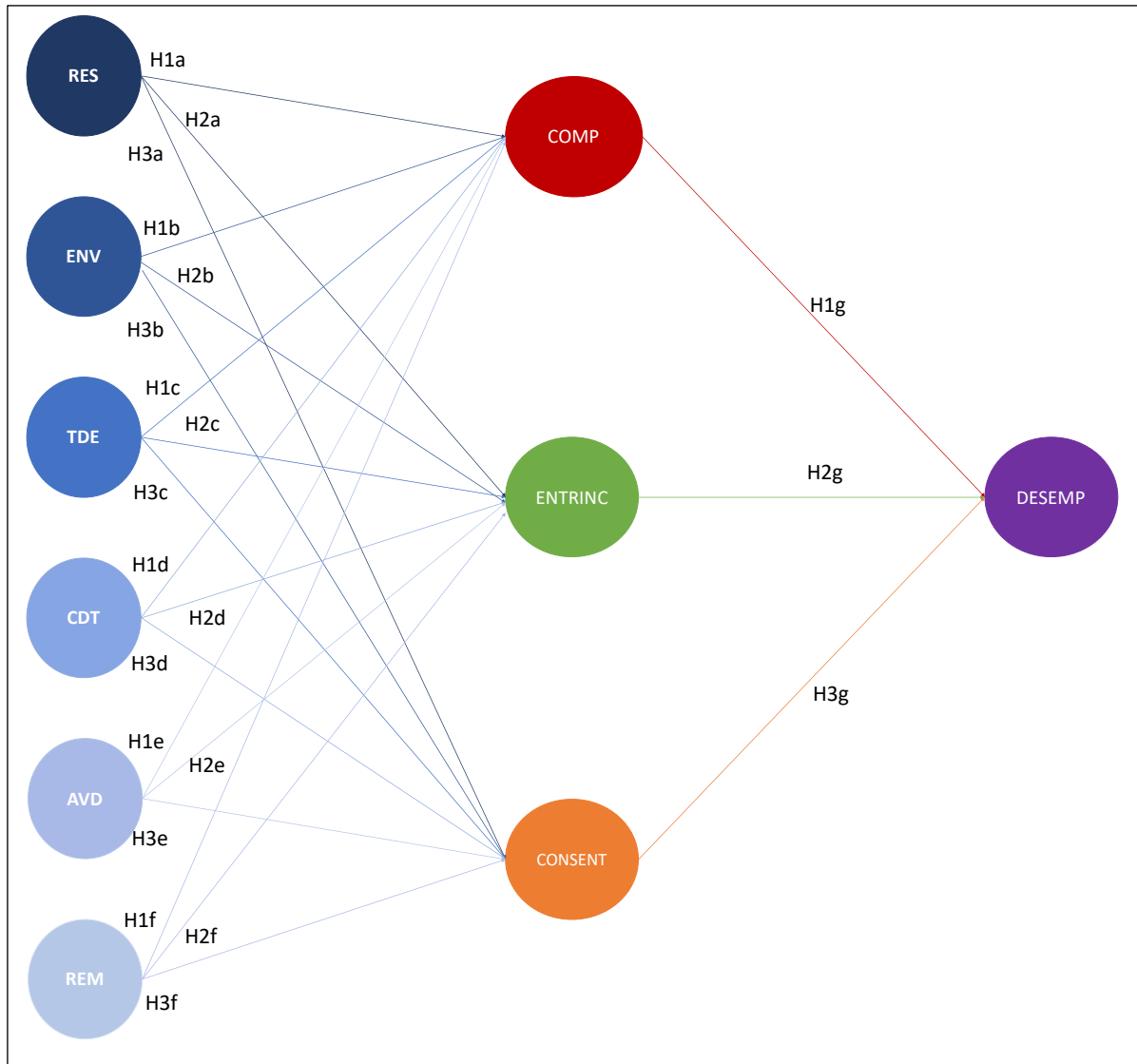
ainda não parece ter sido compreendida diz respeito ao conjunto de práticas de Gestão de Pessoas que efetivamente contribuem para o desenvolvimento de Vínculos com a Organização, mais específico ainda o Entrincheiramento e Consentimento Organizacional. Além disso, a relação desses vínculos com o Desempenho no Trabalho. Assim, o objeto de estudo dessa pesquisa está delimitado com o intuito de elucidar os pontos que ainda carecem de esclarecimento. Tendo por base a revisão de literatura, apresenta-se na Figura 7, o modelo conceitual concebido para análise da pesquisa.

Figura 7 - Modelo conceitual da pesquisa



Diante do exposto, são apresentadas, na Figura 8, as hipóteses que norteiam essa pesquisa.

Figura 8 - Modelo hipotético de medição



Legenda. RES: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Recrutamento e Seleção; ENV: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento; TDE: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Treinamento, Desenvolvimento e Educação; CDT: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Contexto de Trabalho; AVD: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Avaliação de Desempenho e competências; REM: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Remuneração e Recompensas; COMP: Comprometimento Organizacional; ENTRINC: Entrincheiramento Organizacional; CONSENT: Consentimento Organizacional; DESEMP: Desempenho no Trabalho.

Fonte: elaborado pela autora

Pode-se sintetizar as hipóteses apresentadas na Figura 8 em:

Comprometimento Organizacional

- H1a: Recrutamento e Seleção influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional;
- H1b: Envolvimento influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional;
- H1c: Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional;
- H1d: Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional;
- H1e: Avaliação de desempenho e competências influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional;
- H1f: Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional;
- H1g: Comprometimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho;

Entrincheiramento Organizacional

- H2a: Recrutamento e Seleção influencia direta e negativamente o Entrincheiramento Organizacional;
- H2b: Envolvimento influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional;
- H2c: Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional;
- H2d: Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional;
- H2e: Avaliação de desempenho e competências influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional;
- H2f: Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional;
- H2g: Entrincheiramento Organizacional influencia direta e negativamente o Desempenho no Trabalho;

Consentimento Organizacional

- H3a: Recrutamento e Seleção influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional;
- H3b: Envolvimento influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional;
- H3c: Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional;
- H3d: Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Consentimento Organizacional;
- H3e: Avaliação de desempenho e competências influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional;
- H3f: Remuneração e Recompensas influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional;
- H3g: Consentimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho;

A abordagem conjunta das temáticas de Vínculos com a Organização, tendo como antecedente as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional como consequente, propicia o entendimento do tema estudado por meio da articulação dos conceitos abordados. Assim, no tópico seguinte, passa-se a apresentação do contexto em que a pesquisa foi realizada.

3.2 O CONTEXTO DE PESQUISA

Frente ao exposto, o presente estudo foi realizado em um grupo familiar de grande porte do Rio Grande do Sul, com matriz em Eldorado do Sul formado por três negócios distintos que atuam em diversas áreas: varejo – Negócio A (farmácias), distribuição – Negócio B (distribuidora de medicamentos) e produção – Negócio C (laboratório). A opção por realizar a pesquisa nessa organização deu-se por a mesma possuir práticas de Gestão de Pessoas bem definidas, inclusive já tendo sido premiada no ranking da Great Place to Work (GPTW) “Melhores Empresas para Trabalhar” no Rio Grande do Sul por dois anos consecutivos, sendo esses 2017 e 2018 (REVISTA AMANHÃ, 2017; GAÚCHAZH, 2018).

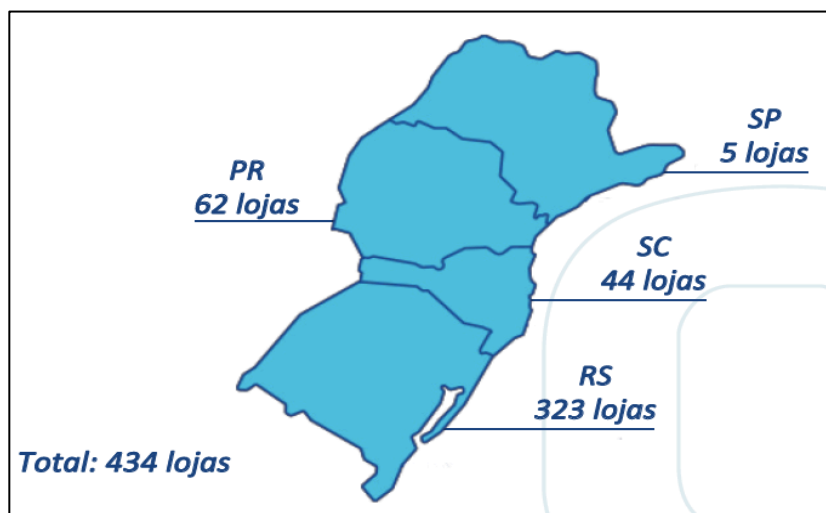
De acordo com o Relatório de práticas Culture Audit da GPTW (2016), a pesquisa “Melhores empresas para se trabalhar” faz uma compilação das mais bem-sucedidas estratégias de Gestão de Pessoas praticadas pelas organizações, avaliadas pelo GPTW em nove dimensões

culturais - Inspirar, Falar, Escutar, Agradecer, Desenvolver, Cuidar, Contratar e Receber, Celebrar e Compartilhar - e em três categorias – grandes empresas, médias empresas e pequenas empresas. A metodologia da pesquisa é a mesma que o GPTW utiliza em outros 52 países em que atua, sendo que o processo é composto pela aplicação de dois questionários, um para os colaboradores e outro para os gestores, servindo de base para o cálculo da nota que cada organização obtém no ranking.

A história da organização participante, segundo as informações contidas no site do Grupo (2019), inicia em 21 de setembro de 1967 quando as duas maiores redes de farmácias do Rio Grande do Sul se reuniram em uma *Joint Venture*, fundando uma central de compras e logística para abastecer ambas as redes, bem como os demais clientes da região. Em 1969 é criado o Laboratório, também pela união dos laboratórios dessas redes. As farmácias do grupo surgem um pouco mais tarde, começando a operar em 1973.

O Grupo, com mais de 50 anos de história, atualmente emprega aproximadamente 6.500 colaboradores. Seu negócio mais conhecido são as farmácias, com mais de 400 lojas distribuídas pelos três estados da região Sul e São Paulo e cerca de 5.300 colaboradores. Na Figura 9 expõem-se a presença geográfica nos Estados em que o Grupo opera com as farmácias.

Figura 9 - Presença geográfica do Grupo



Fonte: Relatório de Divulgação de Resultados do Grupo (2019)

Conforme o exposto no site do Grupo (2019), o principal negócio conta com várias categorias de pontos de venda: as Lojas Express, com formato reduzido e acesso facilitado,

possuem foco total em conveniência e agilidade; as Lojas Promocionais, que visam atender às compras de urgência e ocasião, com foco em custo-benefício; as Lojas Bem-Estar & Beleza, que são voltadas para o atendimento em forma de consultoria, priorizando a qualidade da experiência de compra; e o formato *Flagship*, loja-conceito especializada em bem-estar e beleza, que reúne as melhores marcas nacionais e internacionais. Além das lojas físicas, há o serviço de vendas multicanal, que atende todo o Brasil, por telefone, loja online e o Aplicativo. O serviço de *call center* é próprio e conta com aproximadamente 220 colaboradores, incluindo o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

O laboratório é a divisão de desenvolvimento e fabricação de cosméticos, medicamentos e alimentos do Grupo. Opera fabricando produtos da marca própria, mas também é responsável pela produção de artigos de grandes marcas brasileiras. Está situado em Porto Alegre, e possui 100 colaboradores. Por fim, a distribuidora de medicamentos é uma das principais do país, e também uma das pioneiras de seu segmento. Possui dois centros de distribuição, o maior localizado em Eldorado do Sul/RS, com cerca de 375 colaboradores, e um menor em Passo Fundo/RS que conta com 100 colaboradores.

Para atender aos três negócios existe uma área corporativa, situada na matriz, em Eldorado do Sul/RS, com aproximadamente 360 colaboradores. Esse segmento responde por serviços de Gestão de Pessoas, marketing, tecnologia da informação, compras, apoio administrativo e financeiro, entre outros, tendo como clientes as empresas do grupo e suas diversas unidades. Considerando os três segmentos de atuação, o grupo está presente em 91 municípios com mais de 450 unidades de operação (entre lojas, centros de distribuição, escritórios de representação, fábrica e centro administrativo). No Quadro 7 destacam-se os norteadores estratégicos do Grupo.

Quadro 7 - Norteadores estratégicos do Grupo

Missão	Proporcionar saúde e bem-estar às pessoas.
Visão	Ser a melhor em produtos e serviços de saúde e bem-estar nos mercados em que atuamos.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Ser ético - Trabalhar em equipe - Desenvolver pessoas - Atender com excelência - Ter agilidade

Fonte: Site do Grupo (2019)

De acordo com o Relatório de Divulgação de Resultados do Grupo (2019), no último ano houve um aumento do ritmo de expansão, com a inauguração de 38 lojas nos últimos 12 meses, sendo 10 lojas durante o 3º Trimestre de 2019, estando prevista mais algumas para serem inauguradas nesse ano (estimativa de 42 aberturas para 2019). Importante evidenciar que a empresa mantém a estratégia de expansão visando um crescimento sustentável e equilibrado, priorizando a utilização de recursos gerados pelo próprio negócio.

Após a apresentação da delimitação do objeto de estudo e contexto de pesquisa passasse, no próximo capítulo, a exposição dos procedimentos metodológicos.

CAPÍTULO 4

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa, com o intuito de atingir os objetivos propostos. Para tanto, inicialmente, apresenta-se o delineamento da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a caracterização do estudo, a partir do desenho da população e a amostra, instrumento de coleta de dados, bem como a definição e operacionalização das variáveis e o método empregado na coleta de dados para o tratamento e análise dos mesmos.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, esta pesquisa é classificada como de natureza explicativa, utiliza-se de técnicas de pesquisa de campo, em abordagem metodológica do tipo quantitativa.

A investigação explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Essa tem como objetivo tornar algo inteligível, ou seja, justificar-lhe os motivos (GIL, 2008; VERGARA, 2016).

Para Andrade (2017) é o tipo de pesquisa mais complexo, pois, além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas. Seu principal interesse é explicar por que um fenômeno ocorre e em que condições ele se manifesta ou porque duas ou mais variáveis estão relacionadas.

Por meio da manipulação e do controle dessas, visa identificar qual a variável independente ou a que determina a causa da variável dependendo para, em seguida, estudá-la em profundidade (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, o método explicativo pretende aprofundar o conhecimento da realidade, indo em busca da razão, do porque das coisas (LEÃO, 2017).

Quanto aos procedimentos optou-se pela utilização da pesquisa de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2019), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou descobrir novos fenômenos e relações entre eles. Mais especificamente utilizou-se o levantamento de campo (*survey*), o qual se caracteriza pela interrogação da população cujo

comportamento se deseja conhecer, por meio da avaliação, análise e descrição baseada em uma amostra, com o uso de instrumentos de coleta de dados predefinidos (GIL, 2008).

No que se refere a abordagem metodológica a pesquisa quantitativa é um meio para testar uma teoria objetiva, examinando a relação entre as variáveis (CRESWELL, 2010). Esta, segundo Malhotra (2012), é uma abordagem bastante utilizada em pesquisas nas quais se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, em que os dados, encontrados por meio dos resultados da amostra estudada, podem ser generalizados para a população alvo. Ressalta-se, para tanto, que a escolha por essa estratégia de pesquisa reforça a tradição dos métodos utilizados na investigação sobre os construtos de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Vínculos com a organização – Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional – e Desempenho no Trabalho facilitando a articulação com estudos anteriores.

Diante dessas explicações, acredita-se que o emprego dessas abordagens e dos tipos de pesquisa estão coerentes com os objetivos propostos e com o contexto dos temas abordados e da organização pesquisada. Evidencia-se o caráter exploratório e descritivo e a abordagem quantitativa do estudo, como forma de analisar o comportamento da amostra, bem como a capacidade de medir a relação das variáveis investigadas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa envolveu os colaboradores do Grupo pesquisado, com os quais foi aplicado um questionário sobre os construtos de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Vínculos com a organização – Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional – e Desempenho no Trabalho. Na sequência apresenta-se o detalhamento da população e amostra, o instrumento, a forma de coleta e análise dos dados.

4.2.1 População e amostra

A população foi constituída por todos os colaboradores da organização participante da pesquisa, totalizando 6.237 indivíduos (número repassado pela organização referente ao 1º trimestre de 2019). A amostra, por sua vez, foi calculada por meio de uma fórmula matemática para população finita, segundo Lopes et al. (2008). Para tanto, foi considerado um erro amostral de 5% e um nível de 95% de confiança dos dados.

Optou-se pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que, segundo Hair Jr. et al. (2009), está relacionada à seleção de elementos que estejam disponíveis e que

possam oferecer as informações necessárias. Diante disso, a amostra da pesquisa foi de 362 (trezentos e sessenta e dois) participantes, conforme demonstrado na Figura 10.

Figura 10 - Cálculo da amostra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 6237}{0,05^2 \cdot (6237 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 362$$

onde:
 N = Tamanho da População
 n = Tamanho da Amostra Mínima;
 Z $\alpha/2$ = 1,96 Valor Tabelado (Distribuição Normal Padrão);
 p = percentual estimado = 0,5;
 q = 1-p = Complemento de p = 0,5;
 e = Erro amostral = 0,5;
 α = 0,05 = Nível de significância.

Fonte: elaborado pela autora, com base na fórmula de Lopes et al. (2008)

Por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados, obteve-se um retorno superior ao valor determinado pelo cálculo amostral, totalizando 366 (trezentos e sessenta e seis) respondentes. Entretanto, devido ao preenchimento incorreto do questionário (afirmações em branco ou marcado em mais de uma alternativa) ou o não consentimento em participar da pesquisa foram excluídos 12 respostas, totalizando 354 participantes.

Considerou-se como critérios de inclusão dos participantes deste estudo ter vínculo empregatício com a organização participante da pesquisa, independentemente do cargo ou função desempenhada, e consentir sua participação.

4.2.2 Instrumento de pesquisa

Para a coleta de dados utilizou-se um Instrumento de pesquisa (Apêndice A) com 99 itens fechados, composto por quatro partes:

- Parte I – Dados pessoais e ocupacionais – 5 itens;
- Parte II - Vínculos com a organização - Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional – 34 itens
- Parte III – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – 40 itens;
- Parte IV – Desempenho no Trabalho – 20 itens.

Ressalta-se a opção por questões fechadas, pois, segundo Malhotra (2012), este método apresenta algumas vantagens, tais como: possuir menores custos, possibilitar a aplicação para uma grande quantidade de pessoas em um mesmo período de tempo, permitir o preenchimento sem haver pressões e ou necessidade de um momento apropriado, e ainda, garantir a mensuração dos dados com uniformidade decorrente da padronização e impessoalidade existente nas respostas.

A primeira parte do questionário foi composta por cinco questões, que buscaram identificar o perfil pessoal e ocupacional dos respondentes, sendo essas: idade, sexo, escolaridade, unidade de negócio em que atua na empresa e tempo de atuação na organização.

Posteriormente, utilizou-se as escalas de Comprometimento Organizacional - versão reduzida (BASTOS; AGUIAR, 2015), Enrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015), Consentimento Organizacional (SILVA; BASTOS, 2015), Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (DEMO et al., 2014) e Desempenho no Trabalho (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2015). Ambas as escalas utilizadas já se apresentam validadas para o contexto brasileiro.

Para mensurar os níveis dos Vínculos com a organização aplicou-se as escalas de Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, detalhadas na sequência.

O vínculo de Comprometimento Organizacional foi medido por meio da escala unidimensional de Bastos e Aguiar (2015) na sua versão reduzida, sendo constituída por 7 itens no total, apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Escala de Comprometimento Organizacional

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL			
Dimensão	Código	Item	Questão
Comprometimento	COM1	4	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
	COM2	5	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.
	COM3	9	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
	COM4	13	A minha forma de pensar é muita parecida com a da empresa.
	COM5	17	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.
	COM6	23	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.
	COM7	28	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.

Fonte: Bastos e Aguiar (2015)

Importante ressaltar que com base em Bastos e Aguiar (2015), a opção por utilizar-se a versão reduzida da escala é indicada para pesquisas mais amplas, que envolvam muitos aspectos sendo avaliados, de forma a reduzir o tamanho do questionário, mas sem apresentar prejuízo da precisão e validade da medida. O índice de confiabilidade da versão reduzida encontrado pelos autores foi de 0,86.

Para estimar o nível de Entrincheiramento Organizacional empregou-se a escala proposta por Rodrigues e Bastos (2015), composta por 18 itens, integrados em três dimensões: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas, expostos no Quadro 9.

Quadro 9 - Escala de Entrincheiramento Organizacional

ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL			
Dimensão	Código	Item	Questão
Ajustamento à Posição Social	APS1	2	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
	APS2	10	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
	APS3	22	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.
	APS4	27	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
	APS5	31	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
	APS6	34	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	ABI1	3	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
	ABI2	11	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
	ABI3	15	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
	ABI4	16	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
	ABI5	18	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.).
	ABI6	32	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.
Limitações de Alternativas	LIM1	6	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
	LIM2	8	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
	LIM3	19	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
	LIM4	24	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
	LIM5	25	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
	LIM6	33	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.

Fonte: Rodrigues e Bastos (2015)

Rodrigues e Bastos (2015) encontraram bons resultados de confiabilidade para as dimensões, sendo esses: 0,78 para Ajustamentos à Posição Social; 0,76 para Arranjos Burocráticos Impessoais; 0,75 para Limitações de Alternativas. Já para avaliar o Consentimento Organizacional aplicou-se a escala proposta por Silva e Bastos (2015), constituída de 9 itens, integrados a uma única dimensão, conforme descrito no Quadro 10.

Quadro 10 - Escala de Consentimento Organizacional

CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL			
Dimensão	Código	Item	Questão
Consentimento	CON1	1	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.
	CON2	7	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.
	CON3	12	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.
	CON4	14	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.
	CON5	20	Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.
	CON6	21	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.
	CON7	26	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.
	CON8	29	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.
	CON9	30	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.

Fonte: Silva e Bastos (2015)

O índice de confiabilidade da escala de Consentimento Organizacional encontrado por Silva e Bastos (2015) foi de 0,89.

Para mensurar a percepção sobre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas utilizou-se a escala de Demo et al. (2014), composta por seis dimensões e 40 itens no total, conforme apresenta-se no Quadro 11.

Quadro 11 - Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(continua)

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS			
Dimensão	Código	Item	Questão
Recrutamento e Seleção	RES1	1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.
	RES2	2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.
	RES3	3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
	RES4	4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).
	RES5	5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
	RES6	6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.
Envolvimento	ENV1	7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação de seus colaboradores aos seus colegas.
	ENV2	8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
	ENV3	9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
	ENV4	10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
	ENV5	11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
	ENV6	12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).
	ENV7	13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).
	ENV8	14	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
	ENV9	15	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos colaboradores.
	ENV10	16	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
	ENV11	17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
	ENV12	18	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre o discurso e prática gerenciais.
Treinamento, desenvolvimento e Educação	TDE1	19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos)
	TDE2	20	A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).
	TDE3	21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
	TDE4	22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
	TDE5	23	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.
	TDE6	24	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.

Quadro 11 - Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(conclusão)

Dimensão	Código	Item	Questão
Condições de trabalho	CDT1	25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
	CDT2	26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
	CDT3	27	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).
	CDT4	28	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.
	CDT5	29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
	CDT6	30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
Avaliação de desempenho e competências	AVD1	31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
	AVD2	32	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.
	AVD3	33	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
	AVD4	34	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.
	AVD5	35	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.
Remuneração e Recompensas	REM1	36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
	REM2	37	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
	REM3	38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/ gratificações, etc.).
	REM4	39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
	REM5	40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

Fonte: Demo et al. (2014)

No que se refere aos índices de precisão da escala, Demo et al. (2014) evidenciam ter encontrado resultados satisfatórios de confiabilidade para as seis dimensões, sendo esses: 0,84 para Recrutamento e seleção; 0,93 para Envolvimento; 0,88 para Treinamento, Desenvolvimento e Educação; 0,84 para Condições de trabalho; 0,86 para Avaliação de Desempenho e Competências; e, 0,81 para Remuneração e Recompensas.

Por fim, com o intuito de mensurar o Desempenho no Trabalho utilizou-se a escala

proposta por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015) composta por 20 itens divididos em duas dimensões: desempenho voltado para a tarefa e desempenho voltado para o contexto, exposto no Quadro 12.

Quadro 12 - Escala de Desempenho no Trabalho

DESEMPENHO NO TRABALHO			
Dimensão	Código	Item	Questão
Voltado para a tarefa	TAR1	1	Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.
	TAR2	2	Executo adequadamente tarefas difíceis.
	TAR3	3	Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.
	TAR4	5	Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).
	TAR5	7	Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.
	TAR6	9	Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.
	TAR7	10	Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.
	TAR8	15	Executo adequadamente tarefas rotineiras.
	TAR9	20	Esforo-me para realizar as tarefas que me são destinadas.
Voltado para o contexto	CTX1	4	A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.
	CTX2	6	Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.
	CTX3	8	Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria dos processos da organização.
	CTX4	11	Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.
	CTX5	12	Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.
	CTX6	13	Adapto minha rotina às alterações das metas da organização.
	CTX7	14	Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.
	CTX8	16	Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.
	CTX9	17	Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.
	CTX10	18	Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.
	CTX11	19	Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.

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

Na validação dessa escala foram encontrados, pelos autores, índice de confiabilidade de 0,82 para o desempenho voltado para a tarefa e 0,88 para o desempenho voltado para o contexto.

Os itens do questionário referente as escalas utilizadas no presente estudo, quais sejam, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional, Consentimento Organizacional e Desempenho no Trabalho, foram estruturados em uma escala Likert de 5 pontos, variando entre “1 = discordo

totalmente” a “5 = concordo totalmente”. Entretanto, faz-se importante ressaltar que as escalas originais de Vínculos com a organização – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional – são medidas em Likert de 6 pontos, porém, em função de o instrumento possuir um grande número de alternativas realizou-se uma adaptação das mesmas, e estas foram apresentadas para serem avaliadas em formato de 5 pontos.

Essa alteração vem ao encontro do proposto por Dalmoro e Vieira (2013), os quais afirmam que em questionários que envolvem um grande número de questões deve-se optar por escalas menores para diminuir o número total de opções a serem analisadas, evitando-se o uso de escalas com formatos diferentes para não confundir os entrevistados. Ademais, os autores destacam que a escala de 5 pontos se mostra de melhor entendimento e mais rápida de ser respondida do que as demais. Visando uma maior compreensão, na Figura 11 demonstra-se as alterações efetuadas nas escalas.

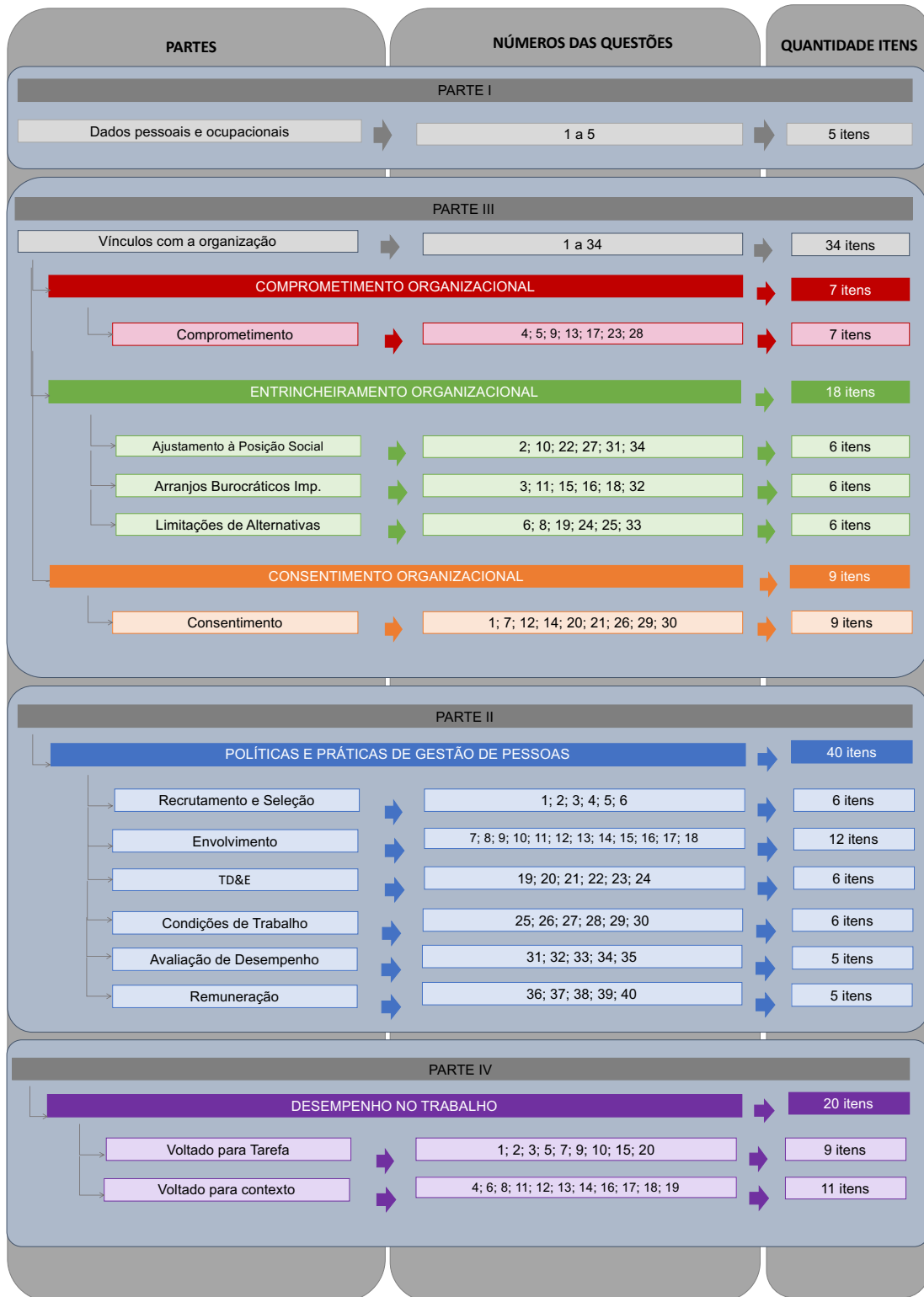
Figura 11 - Transformação das escalas dos modelos utilizados



Fonte: elaborado pela autora

Como forma de elucidar o instrumento de pesquisa utilizado para coleta dos dados, na Figura 12 visualiza-se uma síntese da representação do questionário.

Figura 12 - Síntese do instrumento de coleta de dados



Fonte: elaborado pela autora

4.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre 18 de março e 30 de junho de 2019. Em um primeiro momento, optou-se por iniciar a aplicação de maneira online. Para tanto, o instrumento de coleta de dados foi elaborado no *Microsoft Office Forms* e o link foi divulgado pela organização, por meio do News, e pela pesquisadora por meio do Facebook, no qual foi enviado um convite no Messenger para os colaboradores que apresentam no seu perfil o destaque que trabalham na empresa pesquisada.

Para que as respostas fossem registradas primeiramente o colaborador deveria ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e marcar se concordava em participar da pesquisa ou não. Caso aceitasse, era encaminhado para as próximas questões. Caso não concordasse a pesquisa era encerrada. Contudo, devido a baixa participação por meio online passou-se a realizar visitas presenciais em unidades do grupo no Rio Grande do Sul, em específico nas cidades de Porto Alegre e Santa Maria, para aplicação do instrumento físico. A escolha por essas duas cidades deu-se em função de estarem entre as quatro do estado que mais possuem unidades da organização.

Em todos os locais no qual foi realizada a visita presencial a pesquisadora solicitou a permissão e auxílio dos gerentes e/ou subgerentes para que pudesse conversar com os colaboradores e informar sobre do que se tratava a pesquisa, com vista a esclarecer possíveis dúvidas ou dificuldades de compreensão do questionário. Se o colaborador consentisse em participar do estudo entregava-se o instrumento de pesquisa e era acordada uma data para seu recolhimento. Foram distribuídos em torno de 500 questionários impressos e obteve-se um retorno de, aproximadamente, 35% (173 questionários).

4.2.4 Análise dos dados

O processo de análise dos dados quantitativos iniciou-se com a preparação do banco de dados exportado do *Microsoft Office Forms* para o *Microsoft Excel*. Após, realizaram-se técnicas estatísticas descritivas e análise multivariada de dados com o auxílio do software “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS) versão 23 e *SmartPLS*[®] versão 3.2.8.

Primeiramente, foram efetuadas análises descritivas, com o intuito de investigar a exatidão dos dados, a distribuição de casos omissos, o tamanho e a descrição da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. Na sequência, calculou-se os indicadores de

consistência interna Alpha de Cronbach, com o propósito de averiguar a confiabilidade dos construtos teóricos utilizados no questionário.

De acordo com Hair Jr. et al. (2007), o coeficiente de confiabilidade trata-se de uma medida de diagnóstico, que tem o intuito de medir a correlação entre as respostas de um dado instrumento, por meio das respostas dadas pelos respondentes, apresentando, assim, uma correlação entre as médias. Segundo os autores, esse coeficiente pode variar de 0 a 1, sendo que os valores superiores a 0,7 indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna, podendo este chegar a 0,6 em pesquisas exploratórias ou dependendo do tipo de estudo desenvolvido. No Quadro 13 apresenta-se uma categorização sugerida pelo autor para classificar os índices de consistência interna obtido.

Quadro 13 - Classificação para os índices de consistência interna

VALORES DE ALPHA DE CRONBACH (α)	CLASSIFICAÇÃO PARA CONSISTÊNCIA INTERNA
Superior a 0,9	Excelente
Superior a 0,8	Muito bom
Superior a 0,7	Bom

Fonte: elaborado pela autora, com base em Hair Jr. et al. (2007)

Ainda, foram realizadas análises descritivas simples, por meio de frequências, médias e desvios-padrão. Em relação ao desvio padrão, de acordo com Wolffenbüttel (2006), esse parâmetro indica o grau de variação de um conjunto de elementos. Essa medida de dispersão, segundo Zamberlan (2011) torna-se muito útil para descrever a variação observada nos valores do conjunto e informar a homogeneidade do mesmo. Assim, quando o desvio padrão da série é pequeno a amostra pode ser classificada como homogênea, já quando o valor é alto a amostra é heterogênea.

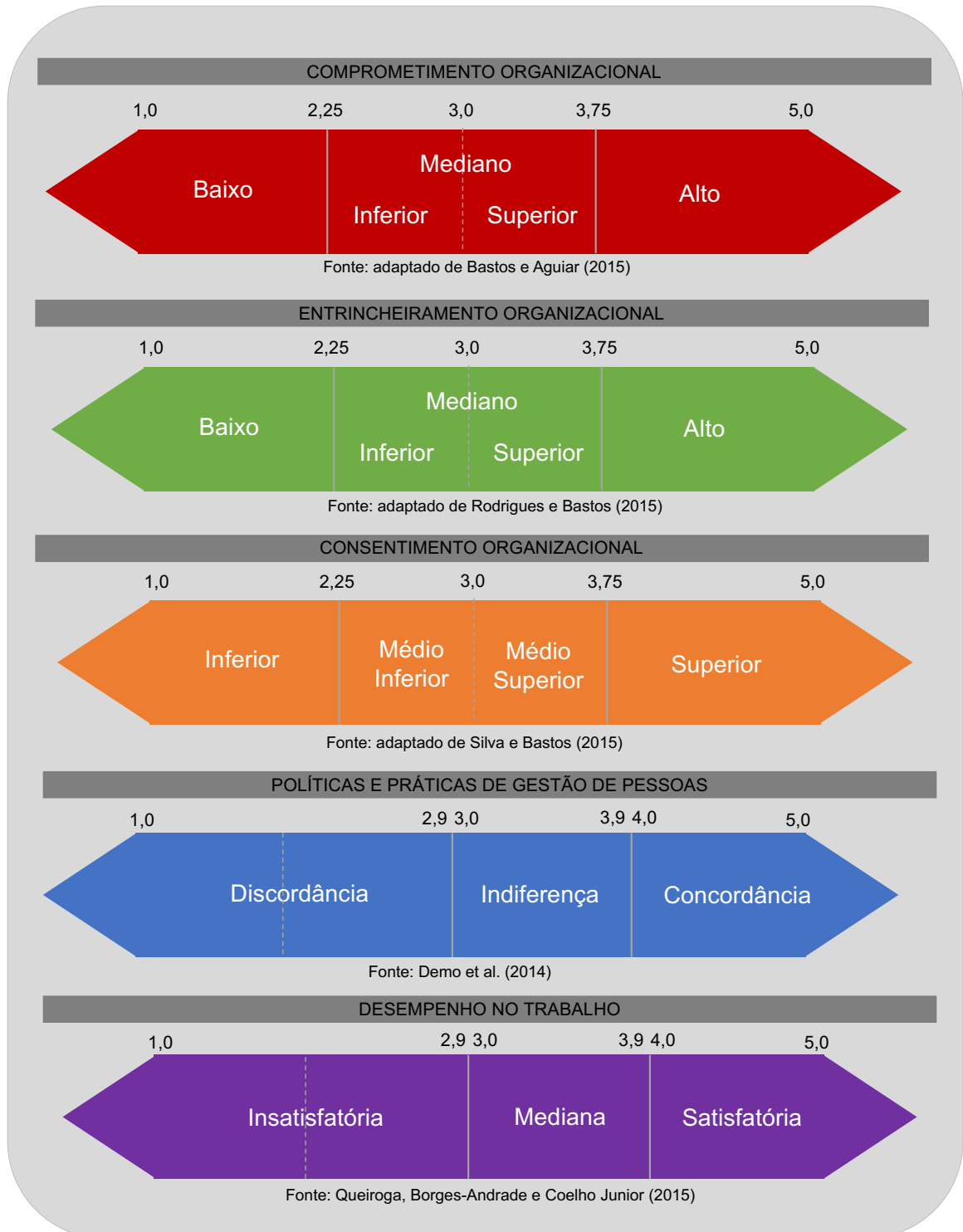
Para esse mesmo autor, ao medir essa variação utiliza-se do coeficiente de variação, uma medida de dispersão relativa que expressa a relação percentual do desvio padrão em relação a média. Logo, o coeficiente de variação pode ser interpretado da seguinte forma: se menor ou igual a 20% trata-se de uma amostra homogênea; se maior que 20% é uma amostra heterogênea.

Para traçar o perfil dos pesquisados foram concretizadas estatísticas descritivas, por meio de cálculos de frequência relacionados às variáveis sócio demográficas pesquisadas. Para identificar a percepção dos pesquisados em relação as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Vínculos com a organização – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento

Organizacional – e Desempenho no Trabalho realizou-se análise bivariada, com cálculos de estatística descritiva (tabelas de frequências, medidas de tendência central e de dispersão e padronização das médias dos construtos e das dimensões).

Para fins de interpretação, os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. Essa categorização dos dados levou em conta o recomendado por cada um dos autores dos construtos utilizados (DEMO et al., 2014; BASTOS; AGUIAR, 2015; RODRIGUES; BASTOS, 2015; SILVA; BASTOS, 2015; QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JÚNIOR, 2015), bem como o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala Likert de 5 pontos utilizada no instrumento de pesquisa. Na Figura 13 apresentam-se os parâmetros para interpretação dos resultados obtidos para cada um dos construtos.

Figura 13 - Parâmetros de interpretação dos resultados obtidos



Fonte: elaborado pela autora com base em Demo et al. (2014); Bastos e Aguiar (2015); Rodrigues e Bastos (2015); Silva e Bastos (2015); Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015).

Para fins de interpretação dos níveis de Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional, recomenda-se que sejam considerados baixos valores entre

1 e 2,25; mediano os valores superiores a 2,25 e inferiores a 3,75, diferenciados entre mediano inferior (maior de 2,25 e menor que 3) e mediano superior (maior ou igual a 3 e menor que 3,75); e altos aqueles a partir de 3,75 até 5.

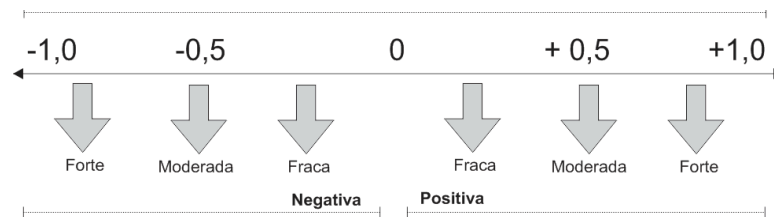
Para interpretação do Consentimento Organizacional, de acordo com Silva e Bastos (2015), deve-se considerar que quanto maior for o valor da média, maior é o vínculo do trabalhador baseado em obediência e adesão às normas da organização. Para tanto, sugere-se que valores superiores a 3,75 até 5 (superior) possam indicar que os indivíduos fazem apenas o que lhes é solicitado, seguindo estritamente o que é estabelecido, ou seja, o comportamento estará restrito ao “cumprimento de ordens”. Valores abaixo de 3,75 e até 3 (médio superior) apontam uma postura ativa, que busca analisar as situações, procurando a solução mais adequada. Escores que se situam abaixo de 3 até 2,25 (médio inferior) indicam um indivíduo que se esforça para equilibrar o componente passivo, com uma postura relativamente ativa, esforçando-se para não apenas cumprir a norma estabelecida. Já os escores menores que 2,25 até 1 (inferior) apontam uma conduta ativa, com comportamentos prossociais, que por vezes extrapolam as exigências organizacionais.

No que se refere a interpretação dos resultados para a escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas de Demo et al. (2014) sugerem que quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado. Valores entre 1 e 2,9 denotam discordância com o que foi apresentado. Valores entre 3 e 3,9 sinalizam indiferença do respondente, e valor entre 4 e 5 são indicadores de concordância.

Por fim, no que se refere a interpretação da escala de Desempenho no Trabalho tem-se que as médias obtidas entre 1 e 2,9 indicam ocorrência de insatisfatória de comportamentos no trabalho. Valores entre 3 e 3,9 indicam que os comportamentos ocorrem com frequência mediana, e acima de 4 até 5 com frequência satisfatória (QUEIROGA, BORGES-ANDRADE; COELHO JÚNIOR, 2015).

Para se investigar a relação que existe entre Vínculos com a Organização - Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho realizou-se análise de correlação entre os construtos, por meio da Correlação de Spearman, com o objetivo de revelar a força de associação entre as variáveis. O coeficiente de correlação de Spearman é usado quando os dados não satisfazem as condições dos testes paramétricos, ou seja, não possuem uma distribuição normal (DANCEY; REIDY, 2006), sendo que esse varia entre -1 e 1, conforme exposto na Figura 14.

Figura 14 - Avaliação do coeficiente de correlação



Fonte: Lopes (2018)

Quanto mais próximo o valor estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Portanto, quanto mais próximo de +1 maior é a tendência de relação linear positiva, e quanto mais próximo de -1 maior é a relação linear negativa. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, ou seja, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. Além disso, quanto mais próximo o valor estiver de zero menor será a correlação linear entre as variáveis (DANCEY e REIDY, 2006).

Por fim, para testar as possíveis relações de influência entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Vínculos com a organização e o Desempenho no Trabalho, empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) - *Structural Equation Modeling* (SEM), a partir do SmartPLS®. Conforme Hair Jr. et al. (2017) há duas abordagens principais para estimar as relações em um modelo de equações estruturais: modelagem de equações estruturais baseada em covariâncias (CB-SEM) e modelagem de equações estruturais baseada em variâncias (PLS-SEM). Segundo os autores cada abordagem é adequada para um contexto de pesquisa diferente, sendo que o pesquisador deve identificar as características e objetivos que distinguem os dois métodos, para, então, utilizar aquele mais apropriado.

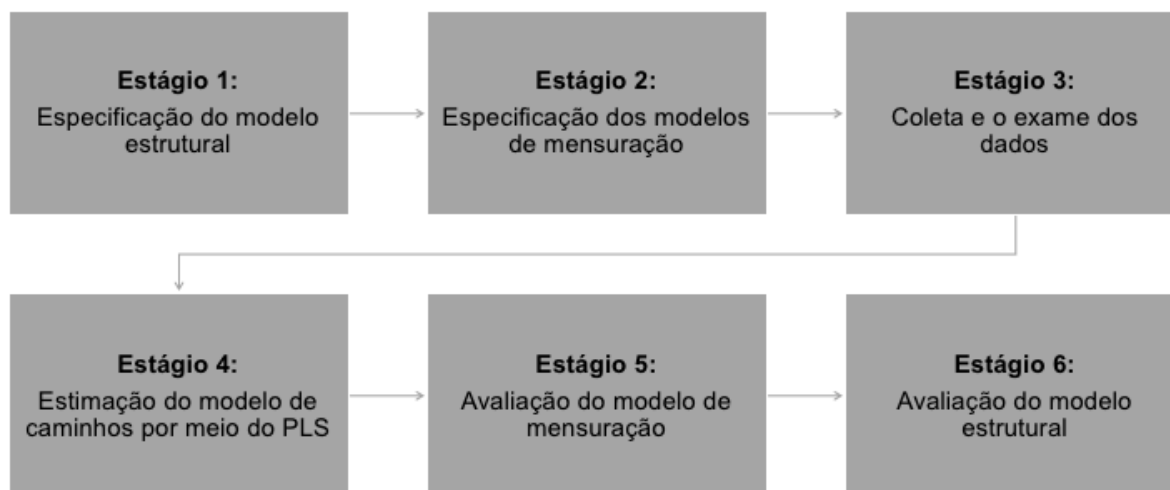
Considerando as características que diferenciam as técnicas de MEE, optou-se por utilizar a abordagem baseada em variâncias ou modelo de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). De acordo com Bido e Silva (2019), a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) nas áreas das ciências sociais e do comportamento tem se mostrado uma excelente ferramenta para a avaliação de relações entre construtos, pois é robusta à falta de normalidade multivariada e é viável para amostras pequenas, aspectos presentes no uso de escalas de atitude. Para os autores, o PLS-SEM é uma técnica “flexível” capaz de estimar modelos complexos, por isso, apresenta

“sintonia” com as pesquisas de campo em que os dados são provenientes de relações sociais humanas.

Importante destacar que a amostra da presente pesquisa comporta a utilização da técnica escolhida, pois verificou-se por meio do software G*Power 3 que a amostra mínima deveria ser composta por 146 indivíduos [utilizou-se, para tanto, nível de significância de 5%, poder estatístico de 80%, e tamanho do efeito (f^2) de 15%, sugeridos por Cohen (1998) e Hair Jr. et al. (2014) apud Ringle; Silva; Bido (2014)], entretanto foram coletados 354 questionários válidos, conforme já exposto no item 4.2.1.1, o qual apresenta a população e amostra deste estudo.

Os dados foram tratados de acordo com o roteiro adaptado de Hair Jr. et al. (2017), que envolve procedimentos divididos em estágios, conforme apresentado na Figura 15.

Figura 15 - Estágios do processo de desenvolvimento do PLS-SEM



Fonte: adaptado de Hair Jr. et al. (2017)

Referente aos estágios da Figura 15, os três primeiros (1, 2 e 3) fazem parte do método empregado nessa pesquisa, e serão descritos a seguir. Os estágios finais (4, 5 e 6) serão apresentados no capítulo de resultados.

4.2.4.1 Estágios iniciais da Modelagem de Equações Estruturais

O *Estágio 1 - Especificação do modelo estrutural*, compreende o desenho do diagrama que ilustra as hipóteses e as relações entre as variáveis que serão examinadas, definido por Hair Jr. et al. (2017) como “modelo de caminhos”, que conectam variáveis latentes/construtos

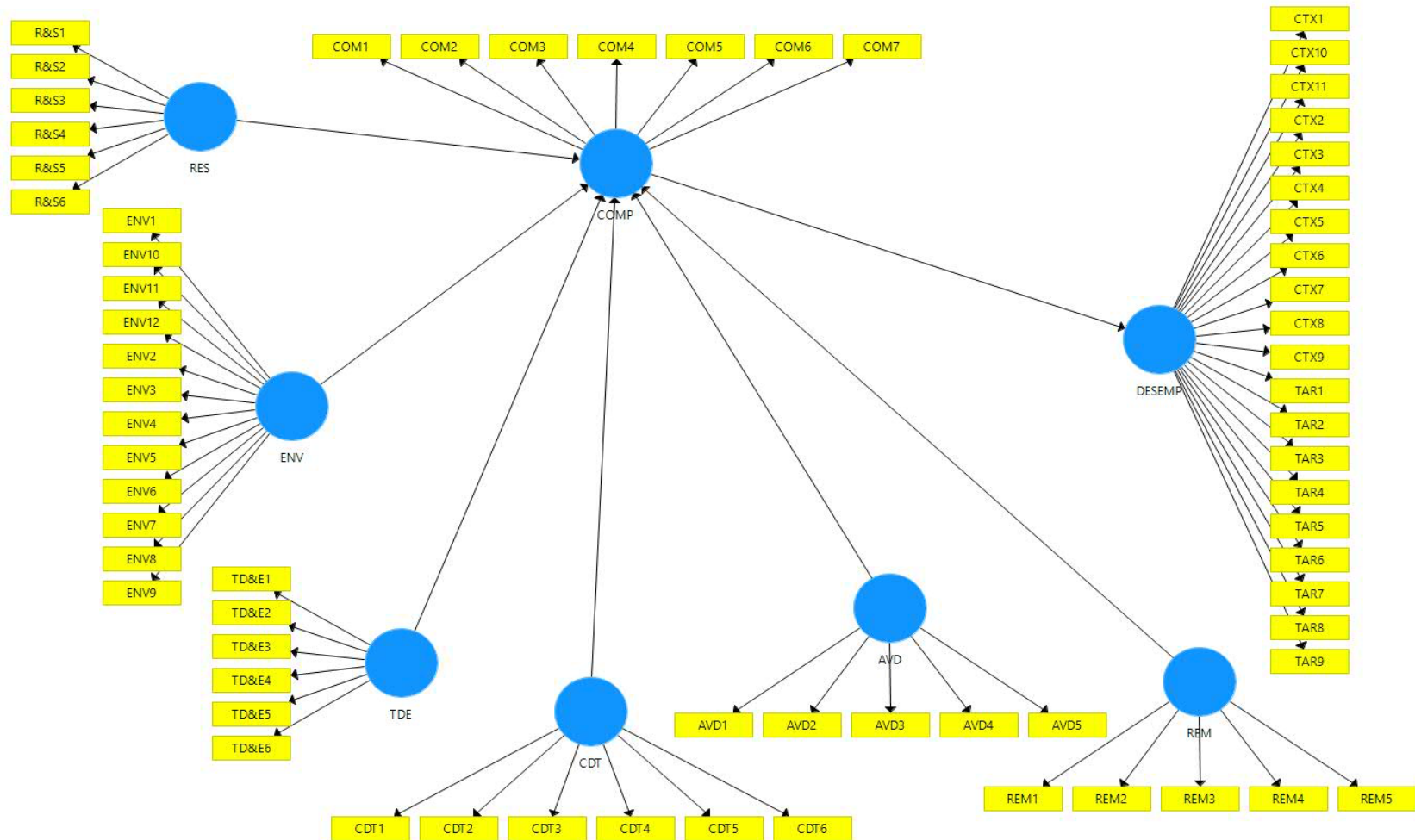
apoiadas em teoria e lógica. Para a presente pesquisa elaborou-se o modelo estrutural que sugere a possibilidade de inter-relações entre os antecedentes (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) e consequente (Desempenho no Trabalho) dos Vínculos com a organização (Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional).

Para tanto, o conjunto de hipóteses da MEE diz respeito a relação das seis variáveis latentes de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (Recrutamento e Seleção - REM; Envolvimento - ENV; Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE; Condições de trabalho - CDT; Avaliação de desempenho e competências - AVD; Remuneração e Recompensas - REM) à cada uma das três variáveis latentes de Vínculos com a organização (Comprometimento Organizacional - COMP, Entrincheiramento Organizacional - ENTRINC e Consentimento Organizacional - CONSENT) e, esses, por sua vez, em relação ao Desempenho no Trabalho - DESEMP, conforme representado na Capítulo 3, item Delineamento da pesquisa.

Após a elaboração do modelo estrutural, que apresentou as relações entre as variáveis latentes, desenvolveu-se o modelo de mensuração, que representa as relações entre os construtos (variáveis latentes) e as variáveis indicadoras correspondentes (variáveis observadas), denominado de *Estágio 2 - Especificação dos modelos de mensuração* (HAIR Jr. et al., 2017).

Devido ao número de relações entre as variáveis latentes optou-se, nessa pesquisa, pela construção de três modelos de mensuração distintos, cada um se referindo a um tipo de vínculo com a organização, seus antecedentes e consequente. Diante disso, nas Figuras 16, 17 e 18 apresentam-se os diagramas de mensuração e suas relações entre as variáveis latentes e as variáveis observadas.

Figura 16 - Modelo de mensuração – Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente



Conforme a Figura 16 observa-se que o modelo de mensuração para o Comprometimento Organizacional apresenta sete hipóteses que conectam oito variáveis latentes e 67 variáveis observadas ao total. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), o pesquisador especifica um modelo de mensuração para os construtos exógenos e endógenos e tem controle sobre quais variáveis descrevem quais construtos.

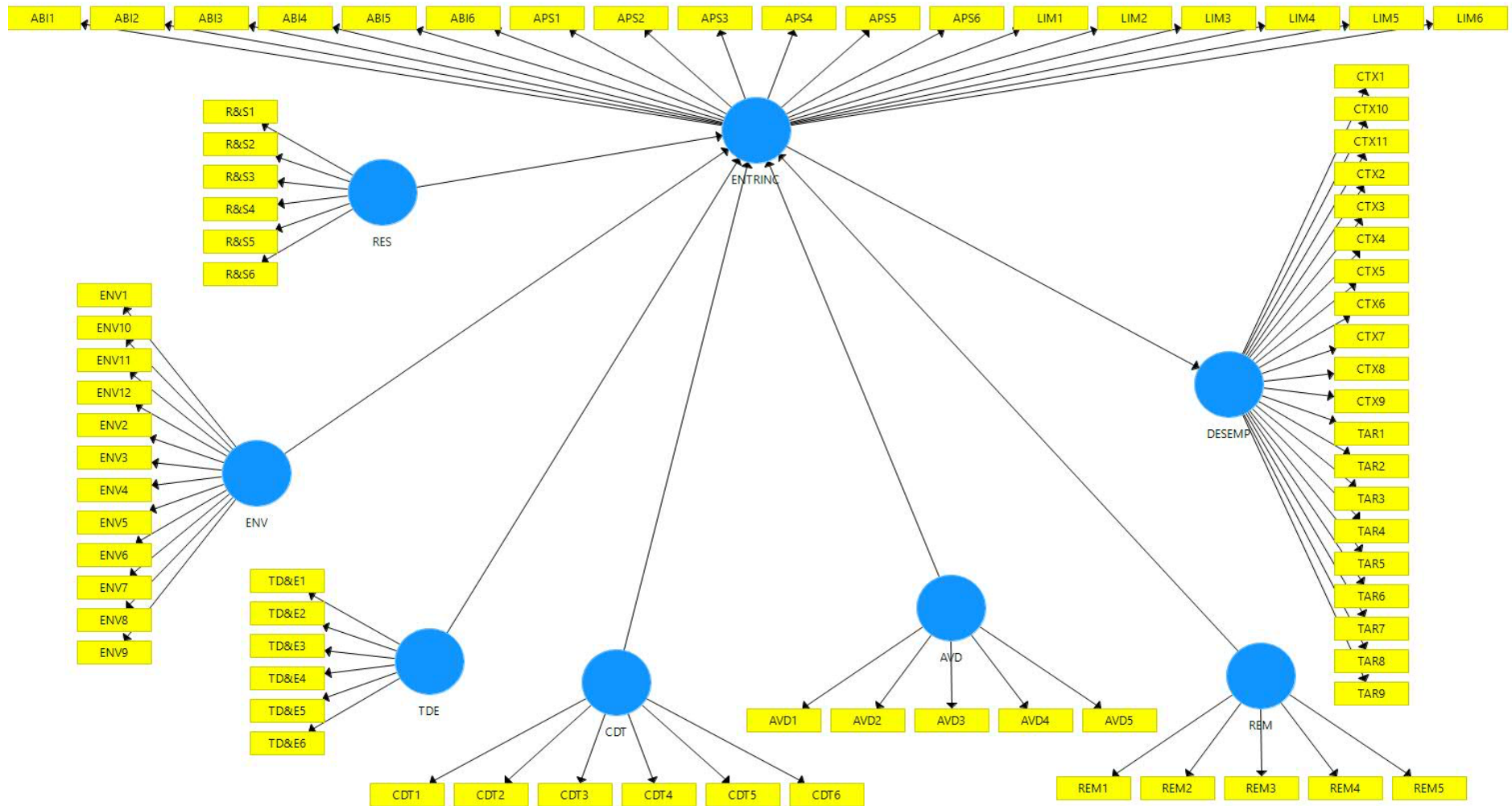
Os construtos exógenos são determinados por fatores fora do modelo. Já os construtos endógenos são representados por variáveis dependentes, sendo que uma ou mais setas conduzem até o mesmo. Por meio do diagrama de caminhos, descreve-se as equações estruturais para o modelo de mensuração do Comprometimento Organizacional, apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo de mensuração do Comprometimento Organizacional

Variável endógena	=	Variáveis exógenas	+	Variáveis endógenas	+	Erro
Comprometimento	=	$\beta_{1a}RES + \beta_{1b}ENV + \beta_{1c}TDE +$ $\beta_{1d}CDT + \beta_{1e}AVD + \beta_{1f}REM$			+	ϵ_1
Desempenho no Trabalho	=			$\beta_{1g}COMP$	+	ϵ_2

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 17 - Modelo de mensuração – Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Software SmartPLS®

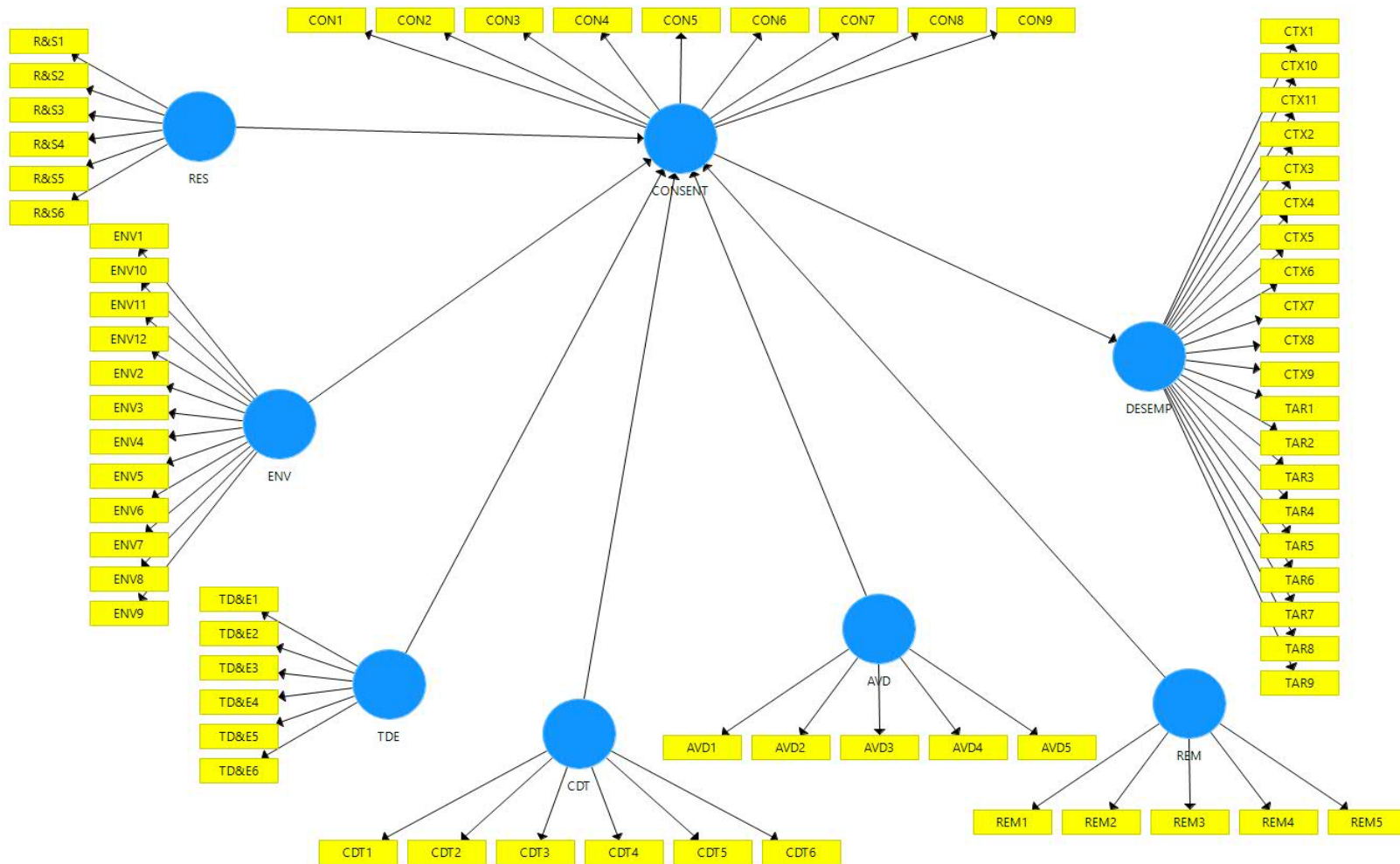
Como verifica-se na Figura 17, o modelo de mensuração para o Enrincheiramento Organizacional apresenta sete hipóteses que conectam oito variáveis latentes e 78 variáveis observadas ao total. Por meio do diagrama de caminhos, descreve-se as equações estruturais para o modelo de mensuração do Enrincheiramento Organizacional, apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo de mensuração do Enrincheiramento Organizacional

Variável endógena	=	Variáveis exógenas	+	Variáveis endógenas	+	Erro
Enrincheiramento	=	$\beta_{2a}RES + \beta_{2b}ENV + \beta_{2c}TDE + \beta_{2d}CDT + \beta_{2e}AVD + \beta_{2f}REM$			+	ϵ_1
Desempenho no Trabalho	=			$\beta_{2g}ENTRINC$	+	ϵ_2

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 18 - Modelo de mensuração – Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Software SmartPLS

De acordo com a Figura 18 observa-se que o modelo de mensuração para o Consentimento Organizacional apresenta sete hipóteses que conectam oito variáveis latentes e 69 variáveis observadas ao total. Por meio do diagrama de caminhos, descreve-se as equações estruturais para o modelo de mensuração do Consentimento Organizacional, apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo de mensuração do Consentimento Organizacional

Variável endógena	=	Variáveis exógenas	+	Variáveis endógenas	+ Erro
Consentimento	=	$\beta_{3a}RES + \beta_{3b} ENV + \beta_{3c} TDE + \beta_{3d} CDT + \beta_{3e} AVD + \beta_{3f} REM$			+ ϵ_1
Desempenho no Trabalho	=			$B_{3g} CONSENT$	+ ϵ_2

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, o *Estágio 3 - Coleta e exame dos dados* refere-se à descrição do procedimento de coleta de dados e análise dos mesmos. Este estágio já foi anteriormente descrito no item “4.2.3 - Coleta de dados” deste capítulo de Procedimentos Metodológicos.

Importante relembrar que os *Estágio 4 – Estimação do modelo de caminhos do PLS*, *Estágio 5 – Avaliação do modelo e mensuração* e *Estágio 6 – Avaliação do modelo estrutural*, da Modelagem de Equações Estruturais, serão apresentados no capítulo de resultados da presente pesquisa. Cabe destacar que os resultados PLS-SEM são revistos e avaliados por meio de um processo sistemático, objetivando a maximização da variância explicada (valor de R^2) das variáveis latentes endógenas no modelo de caminho. Sendo assim, a avaliação da qualidade dos modelos ocorrem em duas etapas, de mensuração e estrutural, com métricas que indicam a capacidade preditiva do modelo, sendo as mais importantes apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Avaliação sistemática dos resultados PLS-SEM

Estágio 5: Avaliação do Modelo de Mensuração
<ul style="list-style-type: none"> • Consistência interna (Alpha de Cronbach, confiabilidade composta); • Validade convergente (indicador de confiabilidade, variância média extraída); • Validade discriminante.
Estágio 6: Avaliação do Modelo Estrutural
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da colinearidade (VIF) • Estatística t de Student • Coeficiente de determinação (R^2); • Relevância preditiva (Q^2) • f^2 - tamanho do efeito.

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2017, p. 106)

As métricas expostas no Quadro 14 apresentam uma medição com maior acurácia do modelo de método multivariado, para tanto, foram utilizadas para análise dos resultados encontrados no estudo. Na sequência apresenta-se uma síntese dos procedimentos de análises dos dados realizados de acordo com cada objetivo específico elencado para este estudo.

4.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DOS DADOS DA PESQUISA

No Quadro 15 contempla-se um resumo dos procedimentos de análises dos dados realizados de acordo com cada objetivo específico elencado para este estudo, relacionando-os aos seus respectivos instrumentos de coleta.

Quadro 15 - Procedimentos de análise dos dados por objetivo específico proposto

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS	ANÁLISE DOS DADOS
Identificar os níveis de vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional dos colaboradores da organização.	Questionário Parte II – Vínculos com a organização	Cálculo de estatísticas descritivas Software SPSS 23
Descrever a percepção dos pesquisados quanto às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela organização.	Questionário Parte III – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	
Verificar a percepção dos indivíduos quanto ao seu nível de Desempenho no Trabalho.	Questionário Parte IV – Desempenho no Trabalho	

Quadro 15 - Procedimentos de análise dos dados por objetivo específico proposto

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS	ANÁLISE DOS DADOS
Investigar a relação entre Vínculos com a Organização - Comprometimento, Entroncheamento e Consentimento Organizacional - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho.	Questionário Parte II – Vínculos com a organização	Análise de correlação Software SPSS 22
Testar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como variável antecedente do Comprometimento, Entroncheamento e Consentimento Organizacional, e o Desempenho no Trabalho como variável consequente.	Parte III – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas Parte IV – Desempenho no Trabalho	Modelagem de equações estruturais. Software SmartPLS®

Fonte: elaborado pela autora

Discorrido o percurso metodológico adotado e o modo como foram analisados os dados passa-se, na seção seguinte, para as considerações acerca dos aspectos éticos.

4.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O projeto desta tese, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A), o Termo de Confidencialidade (Apêndice B) e o instrumento de coleta de dados (Apêndice C), seguiram os preceitos éticos estabelecidos pela legislação vigente. Para tanto, assegurou-se a todos os indivíduos participantes do estudo esclarecimentos acerca da pesquisa, bem como, foi garantida aos mesmos que a qualquer momento haveria a possibilidade de retirar o seu consentimento de participação, sem penalização alguma, logo, a participação foi facultativa. Também, garantiu-se a confidencialidade dos dados pela pesquisadora e o sigilo da identidade dos participantes e da organização no momento da publicação dos resultados.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo contempla os resultados da pesquisa, alinhados com os objetivos propostos no capítulo introdutório, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura. Após a análise da amostra, estes resultados foram ponderados por meio de cinco enfoques, dispostos nas seções a seguir. Na primeira seção (item 5.1) é apresentado o perfil sócio demográfico dos participantes. No item 5.2, analisa-se a confiabilidade das escalas utilizadas no estudo, calculadas por meio do coeficiente Alpha de Cronbach.

Na terceira parte (item 5.3) apresentam-se as análises dos níveis de Vínculos com a organização – Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional. No item 5.4 descreve-se a percepção dos colaboradores em relação as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Na quinta parte (item 5.5) verifica-se a percepção dos pesquisados quanto ao Desempenho no Trabalho.

Já o item 5.6 apresenta a relação que existe entre Vínculos com a Organização - Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho. Por fim, o item 5.7 destacam-se as possíveis relações de influência entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como variável antecedente dos Vínculos com a Organização e o Desempenho no Trabalho como variável consequente, por meio das Modelagens de Equações Estruturais.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

No intuito de caracterizar o perfil sócio demográfico dos colaboradores pesquisados, utilizou-se tabelas de frequências e medidas descritivas. A Tabela 4 contem o perfil geral dos participantes.

Tabela 4 - Perfil geral dos participantes

Variáveis	Categorias	n	%
Idade	de 18 a 25 anos	118	33,33%
	de 26 a 35 anos	135	38,14%
	de 36 a 45 anos	68	19,21%
	de 46 a 55 anos	27	7,63%
	de 56 a 65 anos	6	1,69%
Sexo	Feminino	244	68,93%
	Masculino	110	31,07%
Escolaridade	Fundamental Completo	3	0,85%
	Médio Incompleto	8	2,26%
	Médio Completo	158	44,63%
	Superior Incompleto	69	19,49%
	Superior Completo	63	17,80%
	Especialização/MBA	46	12,99%
	Mestrado	6	1,69%
	Doutorado	1	0,28%
Negócio	Negócio A - farmácias	319	90,11%
	Negócio B - distribuidora	34	9,60%
	Negócio C - laboratório	1	0,28%
Tempo de serviço	menos de 1 ano	101	28,53%
	de 1 a 2 anos	86	24,29%
	de 3 a 5 anos	88	24,86%
	de 6 a 8 anos	35	9,89%
	de 9 a 11 anos	13	3,67%
	de 12 a 15 anos	14	3,95%
	mais de 15 anos	17	4,80%

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do visualizado na Tabela 4 constata-se que a maior média de idades encontrada foi na faixa de 26 a 35 anos (38,14%), seguidos da faixa de 18 aos 25 anos (33,33%). Ao analisar esses dois percentuais gerais têm-se mais de 70% da amostra com idades entre 18 e 35 anos, caracterizando-se por uma amostra de colaboradores adultos jovens. Segundo a Psicologia do Desenvolvimento Humano, a fase de adultos jovens é marcada, além de outros aspectos, pelo desenvolvimento ocupacional e ingresso no mercado de trabalho (PAPALIA; FELDMAN, 2013). Essa informação vem ao encontro da pesquisa realizada pelo Serviço Social da Indústria (SESI, 2005), que mapeou o perfil do trabalhador formal brasileiro, mostrando que no Rio Grande do Sul 66,7% do trabalhadores estão na faixa etária entre 18 e 39 anos.

No que tange ao sexo, a maioria são mulheres (68,93%), sendo uma característica do setor de saúde e do perfil do Grupo pesquisado. Em relação a escolaridade, 44,63% da amostra possui ensino médio completo. Isso deve-se, provavelmente, por a maior parte dos respondentes serem auxiliares de atendimento nas farmácias do Grupo (Negócio A, que compreende de 90,11% dos pesquisados).

Por fim, quanto ao tempo de serviço verifica-se um maior percentual de colaboradores com menos de 1 ano (28,53%), seguido dos que possuem de 3 a 5 anos (24,86%) e de 1 a 2 anos (24,29%). Esse dado corrobora com o crescimento do Grupo, no que se refere ao aumento do número de lojas e de colaboradores dos últimos anos, conforme exposto no item 3.2 do Capítulo 3.

Na sequência, após apresentada esta etapa inicial da pesquisa que visou caracterizar o perfil dos participantes, passa-se para a avaliação da confiabilidade das escalas, por meio do Coeficiente Alpha de Cronbach.

5.2 AVALIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Com a finalidade de verificar a consistência interna das escalas utilizadas no presente estudo foi avaliado o Coeficiente Alpha de Cronbach. Os valores obtidos nos construtos analisados (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional, Consentimento Organizacional e Desempenho no Trabalho) foram todos acima de 0,7, portanto são considerados pela literatura um indicador satisfatório de confiabilidade interna. Isto significa, no entendimento de Hair Jr. et al. (2009), que a resposta dos participantes estão apresentando coerência quanto ao instrumento composto pelas escalas. A Tabela 5 contém os valores dos coeficientes encontrados nos trabalhos originais, por meio das escalas validadas, e os obtidos nesta pesquisa.

Tabela 5 - Confiabilidade das escalas

CONSTRUTOS	ALPHA DE CRONBACH (α)	
	ORIGINAL	OBTIDO
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Demo et al. (2014)	Dados da pesquisa
Recrutamento e Seleção	0,84	0,88
Envolvimento	0,93	0,94
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,88	0,85
Condições de trabalho	0,84	0,79
Avaliação de desempenho e competências	0,86	0,87
Remuneração e Recompensas	0,81	0,83
Comprometimento Organizacional	Bastos e Aguiar (2015)	Dados da pesquisa
Comprometimento	0,86	0,92
Entrincamento Organizacional	Rodrigues e Bastos (2015)	Dados da pesquisa
Ajustamentos a Posição Social	0,78	0,84
Limitação de Alternativas	0,76	0,88
Arranjos Burocráticos Impessoais	0,75	0,79
Consentimento Organizacional	Silva e Bastos (2015)	Dados da pesquisa
Consentimento	0,86	0,85
Desempenho no Trabalho	Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015)	Dados da pesquisa
Voltado para a Tarefa	0,82	0,89
Voltado para o Contexto	0,88	0,92

Fonte: elaborado pela autora

Conforme os dados apresentados na Tabela 5, constata-se que todos os construtos analisados na presente pesquisa possuem um satisfatório coeficiente de Alpha de Cronbach (superior a 0,7), sendo que alguns foram iguais ou muito próximo aos valores originais.

Para Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Demo et al. (2014) encontraram valores de Alpha de Cronbach sendo: $\alpha=0,84$ para Recrutamento e Seleção, $\alpha=0,93$ para Envolvimento, $\alpha=0,88$ para Treinamento, Desenvolvimento e Educação, $\alpha=0,84$ para Condições de trabalho, $\alpha=0,86$ para Avaliação de desempenho e competências e $\alpha=0,81$ para Remuneração e Recompensas. Nesta pesquisa, os valores obtidos para as mesmas dimensões foram classificados como excelente, muito bom e bom, sendo estes $\alpha=0,88$; $\alpha=0,94$, $\alpha=0,85$, $\alpha=0,79$; $\alpha=0,87$ e $\alpha=0,83$ respectivamente.

Em relação ao Comprometimento Organizacional, Bastos e Aguiar (2015) encontraram o valor de $\alpha=0,86$, entretanto, no presente estudo esse valor teve um índice maior, igual a $\alpha=0,92$, sendo classificado como de excelente consistência interna. Quanto ao Entrincamento Organizacional, Rodrigues e Bastos (2015) obtiveram valores de $\alpha=0,78$; $\alpha=0,76$ e $\alpha=0,75$ para as dimensões Ajustamentos a Posição Social, Limitação de Alternativas e Arranjos Burocráticos Impessoais, respectivamente. Nesta pesquisa, os indicadores para as

mesmas dimensões foram, $\alpha=0,84$; $\alpha=0,88$ e $\alpha=0,79$, superando o encontrado pelos autores, e sendo classificados como muito bom e bom.

No que se refere ao Consentimento Organizacional de Silva e Bastos (2015), os valores no estudo original e nesta pesquisa foram de $\alpha=0,86$ e $\alpha=0,85$, sendo classificado como muito bom. Por fim, para o construto de Desempenho no Trabalho os autores Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015) encontraram valores de $\alpha=0,82$ para desempenho voltado para a tarefa e $\alpha=0,88$ para desempenho voltado para o contexto, sendo que no presente estudo foram obtidos os valores de $\alpha=0,89$ e $\alpha=0,92$, classificados como muito bom e excelente índice de consistência interna.

Faz-se importante destacar que ambas as escalas utilizadas são validadas para o contexto brasileiro, por pesquisadores das áreas da Psicologia, Administração e afins. Diante desses resultados, passa-se a próxima seção deste trabalho com o intuito de identificar os níveis dos Vínculos com a Organização e seus construtos Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional.

5.3 IDENTIFICANDO OS NÍVEIS DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO

Com o intuito de responder ao primeiro objetivo específico do estudo, que foi o de identificar os níveis de vínculos de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional dos colaboradores da organização pesquisada padronizou-se os resultados das médias dos construtos e das dimensões que compõem os “Vínculos com a Organização”, a fim de classificá-los em Baixo/Inferior (médias de 1 a 2,25), Mediano/Médio Inferior (média maior que 2,25 e menor 3), Mediano/Médio Superior (média maior ou igual a 3 e menor que 3,75) ou Alto/Superior (médias acima de 3,75 a 5), conforme explicado no método dessa pesquisa.

Para um melhor entendimento quanto aos níveis atingidos por cada vínculo, optou-se, primeiramente, por apresentar a análise das dimensões dos construtos e de seus respectivo itens separadamente, por meio das medidas descritivas (subtópicos 5.3.1, 5.3.2 e 5.3.3). Após, passa-se a análise das medidas descritivas encontradas para as dimensões dos construtos pesquisados em conjunto (subtópico 5.3.4), como forma de averiguar a predominância dos vínculos para o contexto estudado. Assim, no próximo subtópico apresentam-se as considerações do primeiro construto analisado, Comprometimento Organizacional.

5.3.1 Comprometimento Organizacional

A Tabela 6 contém as médias e desvios-padrão do Comprometimento Organizacional e de seus respectivos itens.

Tabela 6 - Estatística descritiva dos itens e dimensão de Comprometimento Organizacional

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL					
Dimensão	Questão	Média Item	Desvio Item	Média Geral	Desvio Geral
Comprometimento	4 - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	3,82	1,10	3,63	0,89
	5 - Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	3,65	1,12		
	9 - A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	3,58	1,09		
	13 - A minha forma de pensar é muita parecida com a da empresa.	3,43	1,11		
	17 - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	3,42	1,15		
	23 - Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	3,54	1,04		
	28 - Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	3,96	0,95		

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados na Tabela 6, verifica-se que o item que apresentou maior média foi o “28 - Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.”, sendo classificado com nível alto (média 3,96). Essa constatação parece demonstrar o interesse dos colaboradores pela sua organização, revelando que esses se importam com o futuro da mesma. Esse resultado é corroborado ainda pela verificação de um baixo índice de desvio padrão da amostra, mostrando uma sintonia em relação à percepção dos pesquisados sobre esse ponto. Ademais, o item “4 - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.” também indica uma média alta (3,82), entretanto o valor elevado de desvio padrão demonstra que esse quesito não é verificado da mesma forma pelos pesquisados.

Importante destacar que não se obteve nenhuma média de nível baixo ou mediano inferior para o construto de Comprometimento Organizacional, sendo que todas as demais médias dos itens podem ser classificadas como de nível Mediano Superior (de 3,0 a 3,75), Esses resultados evidenciam um bom nível de comprometimento dos pesquisados com a organização.

Contudo, o construto merece atenção principalmente no que se refere aos elevados índices de desvio padrão, pois demonstra que esse pensamento não é compartilhado igualmente pelos colaboradores.

Frente aos achados, parece ser possível afirmar que o sentimento de orgulho e preocupação com a organização configuram-se como fatores que representam o estabelecimento do vínculo de comprometimento na organização pesquisada para a maioria dos pesquisados. Esses aspectos revelam um viés positivo para indivíduos e organização, por meio do sentimento de orgulho e de “fazer parte”, bem como o interesse no futuro da instituição. Brito e Bastos (2001) destacam que, para que isso aconteça, os objetivos organizacionais devem estar interligados com os pessoais dos colaboradores.

Segundo Pinho (2009), o vínculo de comprometimento se operacionaliza por meio da manifestação de comportamentos de assiduidade e pontualidade, zelo, compromisso com os objetivos e o respeito às regras da organização, salientando a reciprocidade quanto ao nível e a qualidade do envolvimento entre indivíduos e organizações. Logo, é importante desenvolver, dentro do ambiente de trabalho, um relacionamento de amizade, de respeito e de confiança, para que se desenvolvam vínculos positivos, melhorando os níveis de comprometimento organizacional (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008; SOUZA; SIQUEIRA; MARTINS, 2015).

Com base nessas considerações acerca do Comprometimento Organizacional passa-se para a análise do construto de Entrincheiramento Organizacional e suas dimensões Ajustamentos à Posição Social, Limitação de Alternativas e Arranjos Burocráticos Impessoais.

5.3.2 Entrincheiramento Organizacional

Para a análise do vínculo de Entrincheiramento Organizacional, na Tabela 7 destacam-se as médias e desvios padrão obtidos para seus itens e dimensões.

Tabela 7 – Estatística descritiva dos itens e dimensão de Entrincheiramento Organizacional

ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL					
Dimensão	Questão	Média Item	Desvio Item	Média Geral	Desvio Geral
Ajustamento à Posição Social	2 – Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	3,12	1,23	2,79	0,92
	10 – Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	2,95	1,30		
	22 – Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro dessa empresa.	2,95	1,26		
	27 – Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	2,71	1,21		
	31 – Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	2,41	1,18		
	34 – Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,60	1,27		
Arranjos Burocráticos Impessoais	3 – Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	3,62	1,11	3,09	0,82
	11 – Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	3,68	1,12		
	15 – Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	3,27	1,18		
	16 – O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	2,80	1,22		
	18 – 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.).	2,69	1,21		
	32 – Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	2,47	1,18		
Limitações de Alternativas	6 – A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	2,60	1,19	2,48	0,93
	8 – Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	2,34	1,18		
	19 – Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	2,40	1,20		
	24 – Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	2,71	1,15		
	25 – Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	2,49	1,22		
	33 – Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	2,36	1,13		

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados contidos na Tabela 7, ao contemplar as variantes da escala de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente e se realizar a análise da primeira dimensão (Ajustamentos à Posição Social) percebe-se que a maioria das médias apresentaram-se como nível Mediano Inferior, com exceção do item “2 - Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.” que classifica-se como Mediano Superior (média 3,12), mostrando que o vínculo criado com os colegas de trabalho e demais relacionamento pode ser um dos motivos para o profissional permanecer na organização. Porém esse item merece atenção no que se refere ao alto desvio padrão, ou seja, essa afirmativa não é considerada da mesma maneira para todos os pesquisados.

No que compete a segunda dimensão (Arranjos Burocráticos Impessoais) verificou-se que metade dos itens apresentaram médias classificadas como de nível Mediano Inferior e metade como Mediano Superior. Destaca-se a maior média para o item “11 - Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.” (média 3,68). Com base neste dado, acredita-se ser possível dizer que a maioria dos colaboradores permanecem na organização devido, principalmente, às perdas financeiras que teriam caso a deixassem, porém o alto desvio padrão mostra que isso não é partilhado por todos. Essa dimensão também foi a que se mostrou com valor mais elevado de média, evidenciando um certo receio dos colaboradores em deixar a organização e perder alguns benefícios, podendo abalar sua estabilidade financeira.

Por fim, quanto à dimensão Limitação de Alternativas, todas as médias foram classificadas como de nível Mediano Inferior, sendo que essa apresentou a média mais baixa do construto para o item “8 - Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.” (média 2,34), seguido do item “33 - Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações”, indicando que muitos dos pesquisados “discordam ou discordam totalmente” dessa alternativa. Logo, parece ser correto afirmar que os pesquisados não estão na organização por limitação de alternativas, enxergando outras oportunidades além da organização atual. Cabe explicar que o alto desvio padrão apresentado por esse item demonstra uma grande variação na respostas da amostra.

Diante dos resultados, verifica-se que os indivíduos da empresa pesquisada tendem a considerar a relação estabelecida com colegas e as perdas financeiras como motivos para permanecer na organização, entretanto, acreditam que não teriam problemas de se inserir em novos locais de trabalho, não considerando a limitação de alternativas como um fator decisivo para a permanência na mesma. Logo, para os indivíduos participantes dessa pesquisa, existe uma tendência em considerar mais onerosos os custos associados à aspectos subjetivos, como

a perda da rede de relacionamentos e questões financeiras, do que em relação ao processo decorrente da saída da organização.

Tais achados são corroborados por autores que encontraram resultados semelhantes ao observados nessa pesquisa em contextos diversos no Brasil (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013; MOSCON, 2013; FORMIGA et al., 2018) demonstrando que pode existir uma certa tendência dos indivíduos permanecerem nas organizações devido, principalmente, a estabilidade financeira e os benefícios que seriam perdidos se saíssem da mesma. Acredita-se que esse resultado possa estar relacionado ao momento que o País vem vivenciando nos últimos anos, marcado por períodos de recessão econômica, altos índices de desemprego, baixos salários, precarização do trabalho, perda de direitos trabalhistas, o que pode refletir na postura do colaborador estar entrincheirado em função dos arranjos burocráticos.

Rodrigues (2009) também salienta que aspectos como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada e aposentadoria, por exemplo, 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, do que a noção da perda de investimentos feitos pelo indivíduo para se adequar às exigências da organização, a rede de relacionamentos e a percepção de limitação de alternativas no mercado de trabalho.

Apresentadas as considerações acerca do Entincheiramento Organizacional e suas dimensões, passa-se a análise do último construto dos vínculos organizacionais, o Consentimento Organizacional.

5.3.3 Consentimento Organizacional

Na Tabela 8 apresentam-se as médias e desvios-padrão do Consentimento Organizacional e de seus respectivos itens.

Tabela 8 - Estatística descritiva dos itens e dimensão de Consentimento Organizacional

CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL					
Dimensão	Questão	Média Item	Desvio Item	Média Geral	Desvio Geral
Consentimento	1 - Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	3,60	1,13	3,46	0,73
	7 - Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	3,09	1,18		
	12 - Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	3,65	1,05		
	14 - Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	3,55	1,05		
	20 - Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.	3,57	1,06		
	21 - Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	3,99	0,79		
	26 - Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	3,30	1,12		
	29 - Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	3,49	1,06		
	30 - Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	2,90	1,23		

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados da Tabela 8, verifica-se que o item que apresentou maior média foi o “21 - Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.”, com média 3,99 e classificação de nível Superior, demonstrando o comportamento restrito ao cumprimento de ordens dentro da organização. Esse resultado é corroborado ainda pela verificação de um baixo índice de desvio padrão da amostra, mostrando harmonia de pensamento em relação à percepção dos pesquisados sobre esse ponto. Para Silva (2009), o consentimento se caracteriza, fundamentalmente, por ser um vínculo pautado na obediência a um superior hierárquico, no qual o indivíduo busca cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização a qual trabalha.

Por outro lado, o item “30 - Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.” foi a menor média observada (2,90) sendo classificado como nível Médio Inferior. Esse item evidencia que os pesquisados, em grande parte, discordam totalmente ou discordam dessa afirmativa, percebendo-se como indivíduos com responsabilidades nos processos organizacionais, bem como detentor de uma postura relativamente ativa. Contudo, em função de um maior valor de desvio padrão, acredita-se que essa percepção não é compartilhada por todos os pesquisados da mesma maneira.

Os dados contidos na Tabela 8 indicam que a maioria das médias dos itens podem ser classificadas com nível Médio Superior (de 3,0 a 3,75) para os respondentes. Conforme já destacado anteriormente, Silva e Bastos (2015) enfatizam que quanto maior for o valor da

média, maior é o vínculo do trabalhador baseado em obediência e adesão às normas da organização. Nesse vínculo, segundo os autores, o indivíduo se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior e não se considera responsável por nenhuma consequência, sentindo-se obrigado a fazer algo, frente as relações de poder e autoridade que se estabelecem entre esses.

Logo, parece ser possível afirmar que os colaboradores pesquisados tem um nível médio superior de consentimento com a organização, apresentando uma postura passiva em relação a organização e tendo suas decisões dependentes da influência da autoridade.

Sendo assim, após as considerações sobre o construto de Consentimento Organizacional, passa-se a apresentação de um comparativo entre os vínculos, discutindo-se acerca dos níveis destes na organização pesquisada.

5.3.4 Comparação dos Níveis de Vínculos com a Organização

Com a intenção de realizar uma comparação entre os níveis atingidos pelos construtos de Vínculos com a Organização, na Tabela 9 são apresentadas as médias de cada dimensão.

Tabela 9 - Estatística descritiva das dimensões dos Vínculos com a Organização

Construtos/Dimensões		Estatísticas		Classificação dos níveis das escalas
		Média	Desvio Padrão	
Comprometimento Organizacional		3,63	0,89	Mediano Superior
Entrincheiramento Organizacional	Ajustamentos a Posição Social	2,79	0,92	Mediano Inferior
	Arranjos Burocráticos Impessoais	3,09	0,82	Mediano Superior
	Limitação de Alternativas	2,48	0,93	Mediano Inferior
Consentimento Organizacional		3,46	0,73	Médio Superior

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a análise de cada construto separadamente e como observa-se na Tabela 9, as médias encontradas, apresentam-se como de nível mediano inferior (de 2,25 a 3,0) ou mediano/médio superior (de 3,0 a 3,75).

Para uma melhor visualização dos níveis obtidos, na Figura 19 ilustram-se as classificações em relação às médias padronizadas para os construtos/dimensões (representadas no Eixo Y). Ressalta-se que as médias foram distribuídas nas categorias estabelecidas: Baixo/Inferior (médias de 1 a 2,25), Mediano/Médio Inferior (média maior que 2,25 e menor

3), Mediano/Médio Superior (média maior ou igual a 3 e menor que 3,75) ou Alto/Superior (médias acima de 3,75 a 5), representadas no Eixo X.

Figura 19 - Gráfico da média padronizada e classificação do nível dos construtos/ dimensões de Vínculos com a Organização



Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados expostos na Figura 19, realizando-se uma comparação das médias atingidas pelos três vínculos organizacionais, observa-se que, na organização pesquisada, de forma geral, o padrão de vínculo se configura com níveis medianos para os construtos, sendo os níveis mais altos encontrados para o Comprometimento (média 3,63), seguido do Consentimento (média 3,46), e, por último, o Entrincheiramento, com a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais do Entrincheiramento Organizacional (média 3,09).

Percebe-se, assim, a existência do vínculo afetivo, emergindo em comportamentos favoráveis na organização, contudo, verifica-se que existe, ao mesmo tempo, uma atitude passiva de obediência cega e um desejo de permanecer na organização, guiado por uma necessidade, principalmente no que se refere às questões financeiras. Esses achados apoiam o defendido por Pinho (2009) sobre a possibilidade de estabelecimento dos três vínculos de forma simultânea, uma vez que o indivíduo pode apresentar diferentes padrões de comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Mais especificamente em relação aos construtos, o Comprometimento Organizacional, de acordo com o mencionado anteriormente no referencial teórico, pode ser definido como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. A partir do encontrado nos resultados da presente pesquisa parece ser possível afirmar que existe um apego emocional dos colaboradores para com a organização, caracterizando o envolvimento e a identificação com a mesma. Segundo Andrade (2008), o nível de comprometimento está relacionado ao engajamento, de forma mais duradoura e consistente, nas atividades que o indivíduo executa na organização.

Já o Consentimento Organizacional, como salientado anteriormente no referencial teórico, refere-se ao indivíduo que apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização à qual trabalha, bem como às relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado (SILVA; BASTOS, 2015). Frente a isso, evidencia-se um nível elevado de obediência e adesão às normas da organização por parte dos pesquisados. Para tanto, acredita-se que, corroborando com os achados de Bastos, Pinho e Rowe (2011), possa ser inferido que o vínculo entre indivíduo e organização, na presente pesquisa, é visto a partir de uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o colaborador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado.

Por fim, em relação aos índices verificados para o Entrincheiramento Organizacional, apesar desse não ter tido as maiores médias para os casos analisados, o mesmo apresentou um maior índice para a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais. Esta evidência demonstra que apesar dos pesquisados apresentarem um vínculo mais forte de compromisso com a mesma, eles mantêm-se ligados a ela muito em função da estabilidade financeira e dos benefícios que esta oferece.

Diante do exposto, percebe-se que os participantes deste estudo estão mais comprometidos do que consentidos e entrincheirados. Para Pinho (2009), a observância de índices mais elevados de comprometimento organizacional pode estar associada a bons resultados e desempenhos nas organizações. Ainda, de acordo com Rodrigues (2011), vínculos de Comprometimento alto normalmente estão associados a bons desempenhos, à medida que altos índices de Entrincheiramento são relacionados a escores de baixo grau de desempenho e menos centralidade no trabalho.

Palácios e Peixoto (2015) complementam que o comprometimento reflete no desempenho do indivíduo e conseqüentemente, nos resultados organizacionais. Logo, para esses autores, em geral, os perfis com alto grau de Comprometimento e baixo de

Entrincheiramento Organizacional, semelhante ao encontrado neste estudo, são os que mais se associam a comportamentos desejáveis em termos de produtividade e de bom desempenho nas organizações.

Após a apresentação da comparação entre os níveis atingidos pelos três construtos de Vínculos com a Organização, na sequência, passa-se a análise da percepção dos colaboradores pesquisados quanto às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas da organização.

5.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO ÀS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Com o intuito de responder ao segundo objetivo específico do estudo, que foi o de descrever a percepção dos pesquisados quanto às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela organização padronizou-se os resultados das médias dos construtos e das dimensões a fim de classificá-los em índices de Discordância (médias de 1 até 2,9), Indiferença (médias de 3,0 a 3,9) e Concordância (médias de 4,0 a 5,0), conforme explicado no método desse estudo (Capítulo 4).

Na Tabela 10 apresentam-se as médias e desvios-padrão das dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e de seus respectivos itens.

Tabela 10 - Estatística descritiva dos itens e dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(continua)

POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS					
Fator/Dimensão	Item	Média Item	Desvio Padrão	Média Dimensão	Desvio Padrão
Recrutamento e Seleção	1 - Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	3,67	1,07	3,69	0,79
	2 - Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	3,53	1,04		
	3 - Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	3,82	1,06		
	4 - A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).	3,79	1,03		
	5 - A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	3,81	1,04		
	6 - A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	3,51	1,16		

Tabela 10 - Estatística descritiva dos itens e dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(continuação)

Fator/Dimensão	Item	Média Item	Desvio Padrão	Média Dimensão	Desvio Padrão
Envolvimento	7 - A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação de seus colaboradores aos seus colegas.	3,64	1,10	3,62	0,85
	8 - A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	3,58	1,14		
	9 - A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	3,90	0,94		
	10 - A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	3,41	1,15		
	11 - A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	3,59	1,13		
	12 - A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	3,75	1,11		
	13 - A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	3,56	1,14		
	14 - Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	3,72	1,09		
	15 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos colaboradores.	3,60	1,14		
	16 - Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	3,66	1,06		
	17 - A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	3,49	1,08		
18 - Na organização onde eu trabalho, há coerência entre o discurso e prática gerenciais.	3,45	1,16			
Treinamento, desenvolvimento e Educação	19 - A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos)	3,73	1,13	3,58	0,82
	20 - A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	3,17	1,27		
	21 - Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	3,84	0,99		
	22 - A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	3,72	1,01		
	23 - Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	3,49	1,03		
	24 - Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	3,53	1,03		

Tabela 10 - Estatística descritiva dos itens e dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

(conclusão)

Fator/Dimensão	Item	Média Item	Desvio Padrão	Média Dimensão	Desvio Padrão
Condições de trabalho	25 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	3,29	1,13	3,71	0,75
	26 - A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	4,32	0,70		
	27 - A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	3,56	1,20		
	28 - Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	3,52	1,11		
	29 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	3,90	1,04		
	30 - As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	3,67	1,17		
Avaliação de desempenho e competências	31 - A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	3,29	1,11	3,38	0,86
	32 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	3,24	1,19		
	33 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	3,41	1,00		
	34 - Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	3,46	1,04		
	35 - Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	3,51	0,98		
Remuneração e Recompensas	36 - A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	3,26	1,20	3,25	0,90
	37 - A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	3,24	1,17		
	38 - Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/ gratificações, etc.).	3,63	1,13		
	39 - Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	3,23	1,12		
	40 - Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	2,90	1,24		

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as variações da escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) pode-se observar na Tabela 10 que a maioria das médias dos itens são classificadas

com valor de Indiferença (de 3,0 a 3,9) para os respondentes. De acordo com Demo et al. (2014), quanto mais a média se aproximar de 5 significa que o respondente percebe melhor as políticas de gestão de pessoas da organização, o que pode torná-las mais efetiva. Contudo, enquanto a média não chegar a 5 há espaço para melhorias na gestão de pessoas, o que se percebe na presente pesquisa.

O primeiro fator, Recrutamento e Seleção, conforme Demo et al (2011) abrange o conjunto de práticas que visam procurar colaboradores, estimular e encorajar esses a se candidatarem a cargos e selecioná-los, buscando harmonizar interesses e expectativas da pessoa com a organização. Para esse fator, a maior média foi observada no item “3 - Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.” (média 3,82) demonstrando que os pesquisados entendem o processo de seleção como imparcial e sendo realizado por pessoas habilitada para tal. Também se evidencia uma média alta para o item “5 - A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.” (média=3,81), destacando a preocupação da empresa em fornecer informações sobre o processo aos candidatos.

Já as menores médias foram verificada para os itens “6 - A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.” (média=3,51) e “2 - Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.” (média=3,53). Sabe-se que essa prática de não dar retorno ao final do processo seletivo é comum no mercado de trabalho, entretanto, é importante que a organização dispense de tempo para isso, pois dessa forma estará garantindo credibilidade dos candidatos, bem como respeito e reconhecimento por essa atitude.

No que se refere ao segundo fator, Envolvimento, para Demo et al (2011) esse caracteriza-se como o conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, com o intuito de criar um vínculo afetivo das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar. O item melhor avaliado para esse fator foi o “9 - a organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” o qual obteve média de 3,90 e baixo desvio padrão (0,94), demonstrando que os colaboradores se sentem respeitados pela organização. Acredita-se esse resultado possa estar associada à presença do Direito do Trabalhador, que visa proteger o indivíduo, por meio de regulamentação legal das condições da relação de emprego e das medidas sociais implantadas pela sociedade (OLIVEIRA, 2018).

Já a média com menor valor foi observado no item “10 - A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.” (média 3,41). Essa questão pode estar relacionada a percepção, por parte dos colaboradores da empresa pesquisada, de

ausência ou pouca comunicação entre empresa-indivíduo, uma vez que boas relações de trabalho implicam em conhecer as expectativas dos profissionais. Para Demo (2008; 2016), as organizações necessitam atuar em práticas que reconheçam seus colaboradores, incentivando-os a participarem das decisões como forma de melhorar a qualidade dos relacionamentos e integração organizacional, e conseqüentemente impactando no envolvimento desses.

As práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, terceiro fator, Demo et al. (2011) envolvem as ações que visam estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento, construindo competências necessárias ao crescimento profissional e organizacional. O item com maior média foi o “21 - Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.” (média 3,84) demonstrando que o colaborador percebe os aprendizados de treinamentos aplicados na prática, no dia a dia do seu trabalho. O menor índice de desvio padrão (0,990) comprova que essa questão é visualizada de forma semelhante pela maioria dos respondentes.

Já o item com menor média foi o “20 - A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)” (média 3,17). Esse resultado indica a necessidade da organização em investir mais em desenvolvimento de seus colaboradores, principalmente no que se refere a questões para crescimento pessoal e profissional.

Condições de Trabalho compreende as práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (DEMO et al., 2011). O fator foi o que apresentou o item com a maior média do construto, classificando-se com valor de concordância, sendo esse o item “26 - A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.)” (média 4,32).

O resultado é corroborado pela verificação do baixo valor de desvio padrão (0,70, menor desvio padrão apresentado na escala) do item, mostrando sintonia em relação à percepção dos pesquisados sobre esse ponto. Esse achado demonstra que a organização oferece benefícios básicos ao colaborador, entretanto isso pode estar relacionado a percepção de obrigações legais da organização.

Por outro lado o item que apresentou menor média para o fator foi o “25 - A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.”, com valor de 3,29, evidenciando um item que merece atenção.

O quinto fator, Avaliação de desempenho e competências, de acordo com Demo et al. (2011), abrange práticas que subsidiam decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, para promover seu crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Como item de maior média para esse fator evidencia-se o “35 - Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.” (média 3,51, desvio padrão 0,98).

Por sua vez, o item com menor média foi o “32 - Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.” (média 3,24). Acredita-se que essa menor média no que se refere a esse item deve ser analisado pela organização, uma vez que o propósito desse fator é subsidiar decisões para promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. Ademais, a não satisfação com esse item pode trazer consequências negativas na implementação da política de recompensas da organização (OLIVEIRA, 2018).

Por fim, o último fator da escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas trata da Remuneração e Recompensas, que visam motivar e valorizar o desempenho dos colaboradores, bem como sua contribuição à organização. O item com maior média foi o “38 - Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)” (média 3,63). Sabe-se que na organização pesquisada existe, principalmente para os colaboradores que atuam no Negócio A (farmácias), a prática de premiações/gratificações aos que atingem as metas pré definidas.

Por outro lado, o item “40 - Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.” foi o único que classificou-se com valor de discordância na escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, com média 2,90. A justificativa para a baixa avaliação desse item, segundo Oliveira (2018), pode estar associada as questões legislativas brasileiras, uma vez que na carteira de trabalho é fixado um valor de remuneração que não poderá ser modificado, sem prévio acordo.

Além disso, é possível que os participantes da pesquisa entendam que independente do resultado que apresentarem a organização o valor de sua remuneração permanecerá inalterado, fazendo com que os mesmos não se dediquem para melhorá-los. Entretanto, é importante ressaltar que em função de um maior valor de desvio padrão (1,24), essa percepção pode não ser compartilhada por todos os pesquisados da mesma maneira.

No que se refere a análise das médias dos fatores no geral constata-se da mesma forma que são classificadas com valor de indiferença (de 3,0 a 3,9). A maior média foi verificada na dimensão Condições de Trabalho (3,71) e a menor na dimensão Remuneração e Recompensas

(3,25). Apesar dos desvios-padrão apresentarem-se como baixos (inferior a 1), enfatiza-se a necessidade de observar os itens com valores de desvio padrão alto (maiores que 1). Além de demonstrar a heterogeneidade da amostra, isso evidencia as diferentes percepções dos colaboradores em relação aos itens de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, sendo aconselhável à organização especial atenção a essas questões.

Conclui-se que nenhum dos fatores de Políticas e Práticas de Gestão de pessoas obtiveram um nível de percepção eminentemente positivo, visto que nenhuma das dimensões obtiveram resultados acima de 4 em termos de média geral. Frente ao exposto, e considerando a relevância estratégica da Gestão de Pessoas para as empresas, uma baixa ou indiferente percepção das Políticas e Práticas por parte dos colaboradores pode ser motivo de preocupação, necessitando atenção da organização pesquisada (DEMO; ROZZETT, 2012). Assim, com base nessas considerações acerca das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e suas dimensões, passa-se para a análise do Desempenho no Trabalho.

5.5 VERIFICAÇÃO DO DESEMPENHO NO TRABALHO

Com o intuito de responder ao terceiro objetivo específico do estudo, que foi o de verificar a percepção dos indivíduos quanto ao seu nível de Desempenho no Trabalho, padronizou-se os resultados das médias do construto e das dimensões que o compõem, a fim de classificá-los em ocorrência Insatisfatória (médias de 1 a 2,9), Mediana (média de 3,0 a 3,9) ou Satisfatória (média de 4,0 a 5,0), conforme explicado no método dessa pesquisa. Na Tabela 11 apresentam-se as médias e desvios-padrão das dimensões Desempenho no Trabalho e de seus respectivos itens.

Tabela 11 - Estatística descritiva dos itens e dimensões de Desempenho no Trabalho

(continua)

DESEMPENHO NO TRABALHO					
Dimensão	Questão	Média	Desvio	Média	Desvio
Voltado para a tarefa	1 - Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	4,19	0,72	4,20	0,53
	2 - Executo adequadamente tarefas difíceis.	4,11	0,68		
	3 - Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	4,26	0,69		
	5 - Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	4,05	0,88		
	7 - Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	4,18	0,67		
	9 - Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	4,08	0,77		

Tabela 11 - Estatística descritiva dos itens e dimensões de Desempenho no Trabalho

(conclusão)					
Dimensão	Questão	Média	Desvio	Média	Desvio
Voltado para a tarefa	10 - Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,08	0,70		
	15 - Executo adequadamente tarefas rotineiras.	4,35	0,67		
	20 - Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	4,46	0,67		
Voltado para o contexto	4 - A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	4,28	0,67	4,21	0,54
	6 - Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	4,16	0,74		
	8 - Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria dos processos da organização.	4,06	0,75		
	11 - Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	4,08	0,83		
	12 - Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	4,21	0,70		
	13 - Adapto minha rotina às alterações das metas da organização.	4,08	0,74		
	14 - Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	4,43	0,67		
	16 - Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	4,38	0,69		
	17 - Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.	4,22	0,74		
	18 - Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	4,18	0,70		
	19 - Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	4,27	0,70		

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados contidos na Tabela 11, não foram verificadas nenhuma ocorrência de médias insatisfatória (de 1 a 2,9) ou mediana (de 3 a 3,9) para o construto de Desempenho no Trabalho e suas dimensões Voltado para a tarefa e Voltado para o contexto. Para tanto, esses resultados evidenciam uma frequência satisfatória dos pesquisados com o seu desempenho no trabalho. Essa constatação é confirmada também pelos baixos valores de desvio padrão apresentados nesse construto, demonstrando consonância em relação à percepção dos colaboradores participantes do estudo.

Segundo Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015), o desempenho é estratégico para o planejamento de ações organizacionais, portanto, esse resultado pode representar bons indicadores de produtividades, bem como de relacionamento entre líderes e colaboradores, especialmente no que se refere ao planejamento e monitoramento do desempenho, clima organizacional, satisfação com o trabalho e níveis de comprometimento.

O item que apresentou maior média para a dimensão Voltado para a tarefa foi o “20 - Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.”, com média 4,46. Essa afirmação

demonstra o esforço dos colaboradores em realizar as tarefas destinadas pela sua organização. Para Campbell et al. (1993), o desempenho voltado para a tarefa, também conhecido como desempenho formal, está associado ao grau de proficiência com que um indivíduo desempenha ações definidas formalmente nas organizações, e que, por serem relevantes, tem implicações para o alcance das metas organizacionais (BENDASSOLLI, 2012).

Já os itens de menores média foram verificados nas questões “5 - Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).” (média=4,05); “9 - Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.” e “10 - Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.”, ambos com média 4,08. Apesar dessas médias serem as mais baixas verificadas para a dimensão enfatiza-se sua classificação como satisfatória na avaliação dos pesquisados.

Para a dimensão Voltado para o contexto o item “14 - Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.” foi o que se destacou como a média mais alta (4,43), ressaltando o auxílio aos colegas quando solicitado. Roelen, Koopmans e Groothoff (2008) concluíram na sua pesquisa que a satisfação com a variedade de tarefas, colegas, carreira, autonomia e condições de trabalho estão positivamente relacionadas com a satisfação geral no trabalho, e consequentemente, com o melhor desempenho nesse. Além disso, Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015) ressaltam que aspectos intrínsecos ao ambiente de trabalho, como a disponibilidade de recursos e a cultura organizacional, teriam impacto tanto sobre aspectos processuais do desempenho, ou seja, os comportamentos individuais, como sobre os resultados alcançados no trabalho e suas consequências.

As menores médias para essa dimensão, por sua vez, foram identificadas nos itens “8 - Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria dos processos da organização.” (média=4,06); “11 - Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.” e “13 - Adapto minha rotina às alterações das metas da organização.”, os dois últimos com média de 4,08. Novamente essas médias mesmo sendo menores classificam-se como satisfatórias para a dimensão, entretanto merecem atenção por parte da organização no que se refere ao conteúdo envolvido nas questões.

Dessa forma, depois das considerações feitas em relação ao primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos, apresenta-se, na próxima seção, as análises das relações entre os construtos abordados na presente pesquisa, quais sejam, Vínculos com a Organização – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho.

5.6 CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO – COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO NO TRABALHO

Com o propósito de responder ao quarto objetivo específico deste estudo, o qual corresponde a investigar a relação entre Vínculos com a Organização - Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacional - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho, os dados foram analisados por meio do coeficiente de Correlação de Spearman. Sendo assim, na Tabela 12, que indicam as relações resultantes entre as médias dos construtos estudados.

Tabela 12 - Matriz de correlação e significâncias dos construtos de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Vínculos com a Organização – Comprometimento, Entrincamento e Consentimento Organizacional – e Desempenho no Trabalho

	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	COM	APS	ABI	LIM	CON	TAR	CTX
RES	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,002	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001
ENV	r=0,702	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,039	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001
TDE	r=0,557	r=0,757	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,076	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001
CDT	r=0,594	r=0,718	r=0,620	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,003	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001
AVD	r=0,521	r=0,687	r=0,665	r=0,604	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,002	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001
REM	r=0,519	r=0,640	r=0,559	r=0,636	r=0,613	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001
COM	r=0,535	r=0,698	r=0,629	r=0,635	r=0,580	r=0,562	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p=0,383	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001
APS	r=0,274	r=0,356	r=0,337	r=0,370	r=0,405	r=0,425	r=0,487	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,015	p=0,017
ABI	r=0,310	r=0,343	r=0,332	r=0,383	r=0,363	r=0,457	r=0,372	r=0,659	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001	p=0,003	p=0,045
LIM	r=0,162	r=0,110	r=0,095	r=0,159	r=0,166	r=0,268	r=0,046	r=0,576	r=0,603	r=1,0000	p<0,0001	p=0,069	p=0,008
CON	r=0,340	r=0,405	r=0,354	r=0,405	r=0,379	r=0,373	r=0,400	r=0,454	r=0,505	r=0,399	r=1,0000	p<0,0001	p<0,0001
TAR	r=0,351	r=0,370	r=0,339	r=0,330	r=0,294	r=0,246	r=0,514	r=0,129	r=0,157	r=-0,097	r=0,250	r=1,0000	p<0,0001
CTX	r=0,358	r=0,426	r=0,419	r=0,393	r=0,336	r=0,300	r=0,542	r=0,127	r=0,107	r=-0,140	r=0,192	r=0,855	r=1,0000

Legenda. RES: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Recrutamento e Seleção; ENV: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento; TDE: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Treinamento, Desenvolvimento e Educação; CDT: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Contexto de Trabalho; AVD: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Avaliação de Desempenho e competências; REM: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Remuneração e Recompensas; COM: Comprometimento Organizacional; APS: Entrincamento Organizacional - Ajustamentos à Posição Social; ABI: Entrincamento Organizacional - Arranjos Burocráticos Impessoais; LIM: Entrincamento Organizacional - Limitação de Alternativas; CON: Consentimento Organizacional; TAR: Desempenho no Trabalho – Voltado para a Tarefa; CTX: Desempenho no Trabalho – Voltado para o Contexto.

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar os dados constantes na Tabela 12, observa-se que a grande maioria das correlações entre as variáveis da pesquisa foram associações positivas, o que indica haver alguma forma de relação direta entre estas. Apenas dois casos relacionados a dimensão Limitação de Alternativas do construto de Enrincheiramento Organizacional tiveram associações negativas com os construtos de Desempenho no Trabalho para as dimensões Voltado para a Tarefa ($r=-0,097$) e Voltado para o Contexto ($r=-0,140$).

Em relação à significância, de acordo com Figueiredo Filho e Silva Jr. (2009), em ciências sociais é comum adotar três diferentes patamares para analisar o valor p : 0,1 (significativo no nível de 10%); 0,05 (significativo no nível de 5%) e 0,01 (significativo no nível de 1%). Logo, esses valores de significância foram os utilizados no presente estudo. O único caso que não apresentou significância estatística (correlação entre Comprometimento Organizacional e Enrincheiramento Organizacional – Limitação de Alternativas – delimitado com a cor vermelha na Tabela 12), indica que a probabilidade encontrada a partir dos dados amostrais podem não ser representativos nos parâmetros populacionais, dado que as hipóteses nulas são verdadeiras (DANCEY e REIDY, 2006).

Ao se verificar a intensidade das associações, nota-se que a grande maioria dos casos significativos obtiveram-se coeficientes de correlação de 0 a +1, indicando, segundo a classificação de Lopes et al. (2008), relação positiva e fraca, positiva e moderada ou positiva e forte. Quanto às correlações positivas, Pestana e Gageiro (2003) sugerem que as mesmas sejam classificadas da seguinte maneira: menor que 0,2 associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,9 alta; entre 0,9 e 1 muito alta. Sendo assim, constata-se que na Tabela 12, a maioria das associações podem ser classificadas como baixa (0,2 a 0,39) e moderada (0,4 a 0,69), com alguns casos de alta (0,7 a 0,9), um caso de muito baixa (menor que 0,2) e nenhum de muito alta (0,9 a 1).

Analisando-se a correlação entre os construtos de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Vínculos com a Organização verifica-se que as maiores relações ocorreram entre o vínculo de Comprometimento Organizacional e as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, as quais apresentaram valores de intensidade moderada (de 0,4 a 0,69), sendo que o maior valor obtido foi entre Comprometimento Organizacional e Envolvimento com $r=0,698$. Segundo Costa e Moraes (2007), a competitividade crescente aumentou a necessidade da efetiva participação e envolvimento dos colaboradores, podendo ser traduzido em maiores níveis de comprometimento desses em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas que visem à estabilidade e a sobrevivência das organizações.

No que se refere as relações entre as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e as dimensões do vínculo de Entrincheiramento Organizacional percebe-se associações positivas e, na maioria, baixa (de 0,2 a 0,39). As únicas associações positivas e moderadas foram verificadas entre Ajustamentos a Posição Social e Avaliação de Desempenho e competências com $r=0,405$ e para as dimensões Ajustamentos a Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais associadas a Remuneração e recompensas com $r=0,425$ e $r=0,457$, respectivamente.

Esses achados corroboram com a definição das dimensões do Entrincheiramento Organizacional, uma vez que Ajustamentos à posição Social se refere aos investimentos do indivíduo na organização e a adaptação desse às condições para um bom desempenho na atividade (RODRIGUES, 2009), justificando a sua relação com o fator Avaliação de Desempenho e Competências das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, que enfatizam o desenvolvimento dos colaboradores, para promover seu crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho (DEMO et al., 2011).

Ademais, a dimensão de Arranjos Burocráticos impessoais do Entrincheiramento Organizacional se relacionar com o fator Remuneração e Recompensas das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas também se justifica pela definição de ambos, pois o primeiro trata da estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso o indivíduo deixasse a organização (RODRIGUES, 2009) e o segundo das ações para recompensar o desempenho dos colaboradores, bem como sua contribuição à organização (DEMO et al., 2011).

Importante enfatizar que a dimensão Limitação de Alternativas do Entrincheiramento Organizacional apresentou, na maioria, associações significativas positiva, mas de intensidade muito baixa, sendo apenas uma de intensidade baixa com a dimensão Remuneração e recompensas das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas ($r=0,268$).

Já em relação ao Consentimento Organizacional observa-se correlação positiva e baixa ou moderada com todas as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, sendo o maior valor verificado para a relação Consentimento Organizacional e Envolvimento e Consentimento Organizacional e Contexto de trabalho com $r=0,405$ para ambos os casos.

Já nas relações entre os Vínculos com a Organização e as dimensões do Desempenho no Trabalho, as maiores associações também foram percebidas para o Comprometimento Organizacional (Comprometimento Organizacional e Desempenho no Trabalho – Voltado para a tarefa $r=0,514$; Comprometimento Organizacional e Desempenho no Trabalho – Voltado para o contexto $r=0,542$, sendo as associações classificadas em positiva e moderada) e para o Consentimento Organizacional (Consentimento Organizacional e Desempenho no Trabalho –

Voltado para a tarefa $r=0,250$ - associação positiva e baixa; Consentimento Organizacional e Desempenho no Trabalho – Voltado para o contexto $r=0,192$ - associação positiva e muito baixa).

Para Meyer e Allen (1991), a dimensão afetiva tem sua origem no contexto organizacional a partir do momento em que os colaboradores internalizam os valores da empresa e se identificam com essa, refletindo no desempenho do indivíduo e da organização. Ademais, essa relação entre comprometimento organizacional e de desempenho também foi investigada por Rowe e Bastos (2009), os quais apontam a influência de bases do comprometimento organizacional na relação com esse. Os autores explicam que a dimensão normativa (consentimento) exerce maior poder explicativo do esforço enquanto a dimensão instrumental (entrincheiramento) está associada ao menor esforço. Isto é, colaboradores que mantêm um vínculo com a empresa relacionado com o senso de dever e obrigação para com a empresa (consentimento), tendem a demonstrar maior desempenho quando comparados a indivíduos que se mantêm vinculados à organização por necessidade (entrincheiramento).

Assim, concluída a etapa de análise das relações entre os construtos, passa-se, no tópico seguinte, aos testes de relações de influência entre esses, por meio da Modelagem de Equações Estruturais -MEE.

5.7 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Com o intuito de responder ao quinto objetivo específico dessa pesquisa, qual seja, testar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como variável antecedente do Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacional, e o Desempenho no Trabalho como variável consequente empregou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Anteriormente, no capítulo dos procedimentos metodológicos foram descritos os três primeiros estágios do método empregado. Logo, nesse item descreve-se os estágios finais, que compreendem os estágios 4, 5 e 6.

Como já exposto anteriormente, devido ao número de relações entre as variáveis latentes optou-se, nessa pesquisa, pela construção de três modelos de mensuração distintos, cada um se referindo a um tipo de Vínculo com a Organização, seus antecedentes e consequente. Diante disso, nos itens 5.7.1, 5.7.2 e 5.7.3 apresentam-se os resultados dos estágio 4, 5 e 6 da MEE para o Comprometimento Organizacional, Entincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, respectivamente.

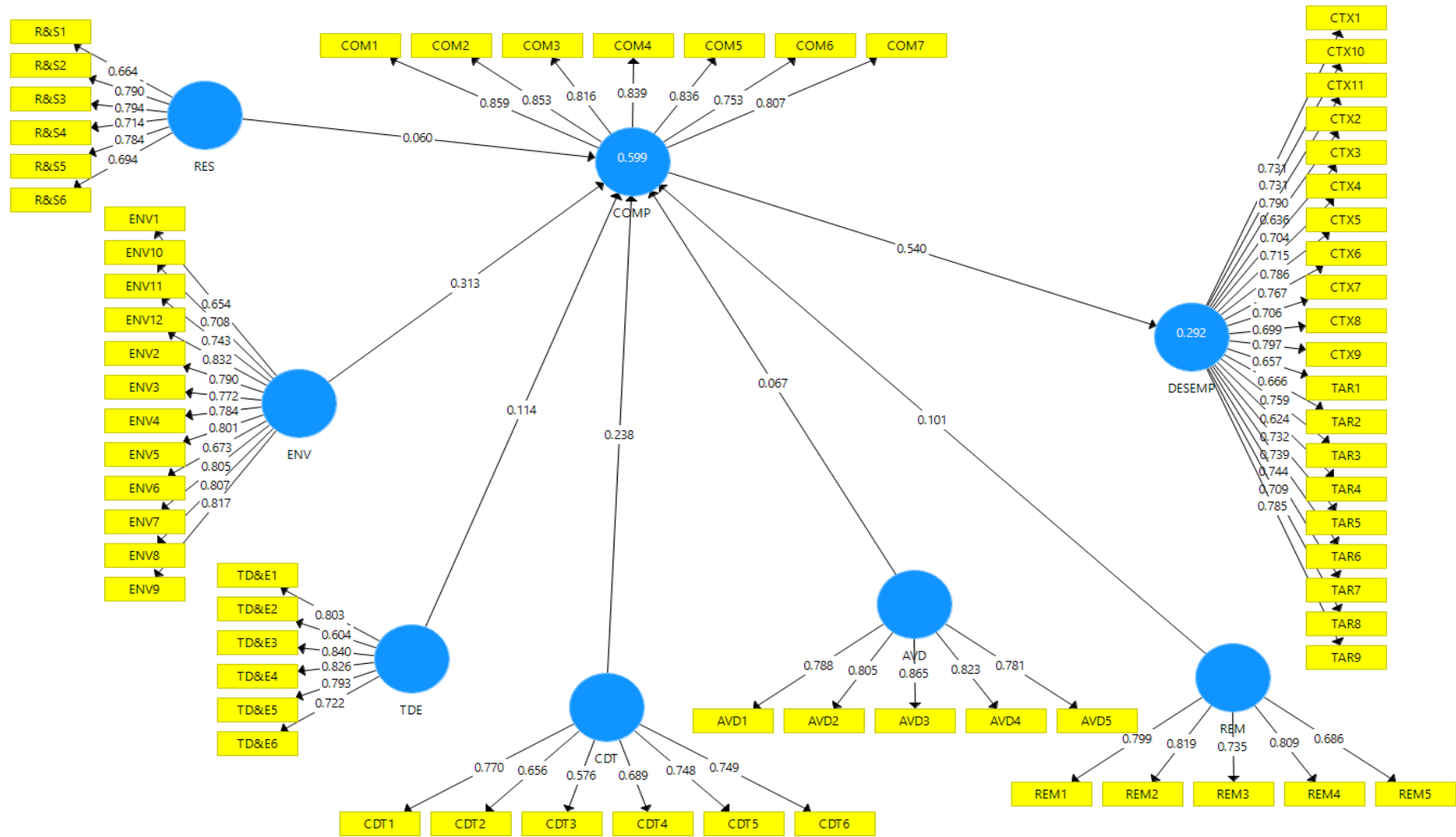
Por fim, no item 5.7.4 realiza-se a análise final dos modelos de Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, com o intuito de responder ao último objetivo específico da tese, que é o de apresentar um modelo dos vínculos estabelecidos pelo indivíduo com a organização tendo como antecedentes as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e como consequente o Desempenho no Trabalho.

5.7.1 Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Esse item apresenta os achados da MEE para o vínculo de Comprometimento Organizacional, seus antecedentes (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) e consequente (Desempenho no Trabalho). Dando sequência aos estágios do método, o *Estágio 4 – Estimação do modelo de caminhos por meio do PLS* diz respeito à estimação do modelo e o algoritmo de PLS-SEM. O algoritmo do PLS poderá ser acionado para estimar o modelo quando o modelo da pesquisa estiver especificado, com todos os indicadores definidos para cada construto e definidas as relações entre esses construtos, tendo sido importados os dados da pesquisa, ou seja, quando os estágios 1, 2 e 3 tiverem sido realizados.

Para a estimação do modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, seus antecedentes e consequente foram seguidos os parâmetros recomendados por Hair Jr. et al. (2017) para a configuração do algoritmo PLS-SEM antes de rodá-lo. Após a definição dos parâmetros do sistema, calcula-se o algoritmo PLS apresentando-se na Figura 20 o modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, seus antecedentes e consequente proposto do presente estudo.

Figura 20 - Modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Software SmartPLS®

O modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente ilustrado na Figura 20 fornece os resultados das cargas fatoriais entre os indicadores e os construtos (modelo de mensuração) e os coeficientes estruturais entre os construtos (modelo estrutural). Estão apresentados nos construtos os valores do coeficiente de determinação R^2 que mede a proporção da variância dos construtos endógenos explicada pelos construtos preditores.

Faz-se importante identificar se o algoritmo PLS convergiu, ou seja, se o critério de parada do algoritmo foi atingido e não o máximo de interações indicando que foi encontrada uma solução estável (HAIR Jr. et al., 2017). Assim, na Tabela 13 verifica-se que o algoritmo convergiu atingindo-se resultados estáveis em sete interações.

Tabela 13 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Var.	Interação 0	Interação 1	Interação 2	Interação 3	Interação 4	Interação 5	Interação 6
COM1	0,174	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181
COM2	0,174	0,173	0,173	0,173	0,173	0,173	0,173
COM3	0,174	0,190	0,190	0,190	0,190	0,190	0,190
COM4	0,174	0,176	0,176	0,176	0,176	0,176	0,176
COM5	0,174	0,167	0,168	0,168	0,168	0,168	0,168
COM6	0,174	0,161	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160
COM7	0,174	0,165	0,166	0,166	0,166	0,166	0,166
RES1	0,225	0,237	0,236	0,237	0,237	0,237	0,237
RES2	0,225	0,266	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267
RES3	0,225	0,243	0,243	0,243	0,243	0,243	0,243
RES4	0,225	0,194	0,194	0,194	0,194	0,194	0,194
RES5	0,225	0,239	0,238	0,238	0,238	0,238	0,238
RES6	0,225	0,165	0,165	0,165	0,165	0,165	0,165
ENV1	0,109	0,076	0,076	0,076	0,076	0,076	0,076
ENV10	0,109	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108
ENV11	0,109	0,111	0,111	0,111	0,111	0,111	0,111
ENV12	0,109	0,115	0,115	0,115	0,115	0,115	0,115
ENV2	0,109	0,117	0,118	0,118	0,118	0,118	0,118
ENV3	0,109	0,120	0,120	0,120	0,120	0,120	0,120
ENV4	0,109	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108
ENV5	0,109	0,110	0,109	0,109	0,109	0,109	0,109
ENV6	0,109	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086
ENV7	0,109	0,114	0,114	0,113	0,113	0,113	0,113
ENV8	0,109	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114
ENV9	0,109	0,118	0,118	0,118	0,118	0,118	0,118
TDE1	0,217	0,239	0,240	0,240	0,240	0,240	0,240
TDE2	0,217	0,155	0,156	0,156	0,156	0,156	0,156

Tabela 13 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Var.	Interação 0	Interação 1	Interação 2	Interação 3	Interação 4	Interação 5	Interação 6
TDE3	0,217	0,247	0,247	0,247	0,247	0,247	0,247
TDE4	0,217	0,248	0,248	0,248	0,248	0,248	0,248
TDE5	0,217	0,188	0,188	0,188	0,188	0,188	0,188
TDE6	0,217	0,211	0,211	0,211	0,211	0,211	0,211
CDT1	0,237	0,299	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300
CDT2	0,237	0,241	0,241	0,241	0,241	0,241	0,241
CDT3	0,237	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136
CDT4	0,237	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209
CDT5	0,237	0,240	0,239	0,239	0,239	0,239	0,239
CDT6	0,237	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280
AVD1	0,246	0,254	0,254	0,254	0,254	0,254	0,254
AVD2	0,246	0,260	0,261	0,261	0,261	0,261	0,261
AVD3	0,246	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267
AVD4	0,246	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227
AVD5	0,246	0,220	0,220	0,220	0,220	0,220	0,220
REM1	0,260	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267
REM2	0,260	0,263	0,263	0,263	0,263	0,263	0,263
REM3	0,260	0,286	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285
REM4	0,260	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280
REM5	0,260	0,197	0,197	0,197	0,197	0,197	0,197
TAR1	0,069	0,060	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061
TAR2	0,069	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062
TAR3	0,069	0,075	0,074	0,074	0,074	0,074	0,074
TAR4	0,069	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057
TAR5	0,069	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062
TAR6	0,069	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083
TAR7	0,069	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082
TAR8	0,069	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055
TAR9	0,069	0,067	0,066	0,066	0,066	0,066	0,066
CTX1	0,069	0,071	0,071	0,071	0,071	0,071	0,071
CTX10	0,069	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061
CTX11	0,069	0,085	0,085	0,085	0,085	0,085	0,085
CTX2	0,069	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055
CTX3	0,069	0,073	0,073	0,073	0,073	0,073	0,073
CTX4	0,069	0,081	0,081	0,081	0,081	0,081	0,081
CTX5	0,069	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082
CTX6	0,069	0,080	0,080	0,080	0,080	0,080	0,080
CTX7	0,069	0,048	0,048	0,048	0,048	0,048	0,048
CTX8	0,069	0,048	0,048	0,048	0,048	0,048	0,048
CTX9	0,069	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083

Segue-se, então para o *Estágio 5- Avaliação do modelo de mensuração*, que conta com a avaliação da consistência interna com a aplicação do Alfa de Cronbach e confiabilidade composta, avaliação da validade convergente por meio de indicador de confiabilidade da variância média extraída e avaliação da validade discriminante.

A avaliação da consistência interna usa como critério tradicional o Alpha de Cronbach que oferece uma estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas (HAIR Jr. et al., 2017). Os autores consideram que esse é muitas vezes sensível ao número de itens na escala e, geralmente, tende a subestimar a confiabilidade da consistência interna, sendo usado como uma medida mais conservadora. Devido às limitações deste indicador aplica-se, também, a medida de confiabilidade composta.

A confiabilidade composta, segundo Hair Jr. et al. (2017) varia entre 0 e 1, sendo que os valores mais altos indicam maior confiabilidade e no Alpha de Cronbach valores acima de 0,70 são considerados satisfatórios. A Tabela 14 apresenta os valores para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 14 - Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	Alpha de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta (ρ_c)
COMP	0,921	0,937
RES	0,836	0,879
ENV	0,936	0,945
TDE	0,859	0,896
CDT	0,794	0,852
AVD	0,872	0,907
REM	0,829	0,880
DESEMP	0,952	0,957

Fonte: Software SmartPLS®

Conforme evidenciado na Tabela 14 os construtos apresentam coeficientes de confiabilidade acima de 0,70 identificando-se a consistência interna dos fatores. Entretanto, as medidas de confiabilidade devem ser analisadas conjuntamente com as medidas relativas às validades convergentes obtidas pelas Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted – AVEs*) que explica quanto em média as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos ou variáveis latentes (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

A validade convergente é obtida pela medição da Variância Média Extraída com a utilização do critério de Fornell e Larcker (HENSELER et al., 2009 apud RINGLE; SILVA;

BIDO, 2014) que determina que os valores das AVEs deve ser maior do que 0,50 ($AVE > 0,50$). Para Hair Jr. et al. (2017), um valor de AVE maior que 0,50 indica que, em média, o construto explica mais da metade da variância dos seus indicadores, a medida que uma $AVE < 0,50$ indica que, em média, a variância permanece mais no erro dos itens do que na variação explicada pelo construto. A Tabela 15 apresenta os valores das variâncias médias extraídas para os construtos do modelo.

Tabela 15 - Variância Média Extraída (AVE) para os construtos do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

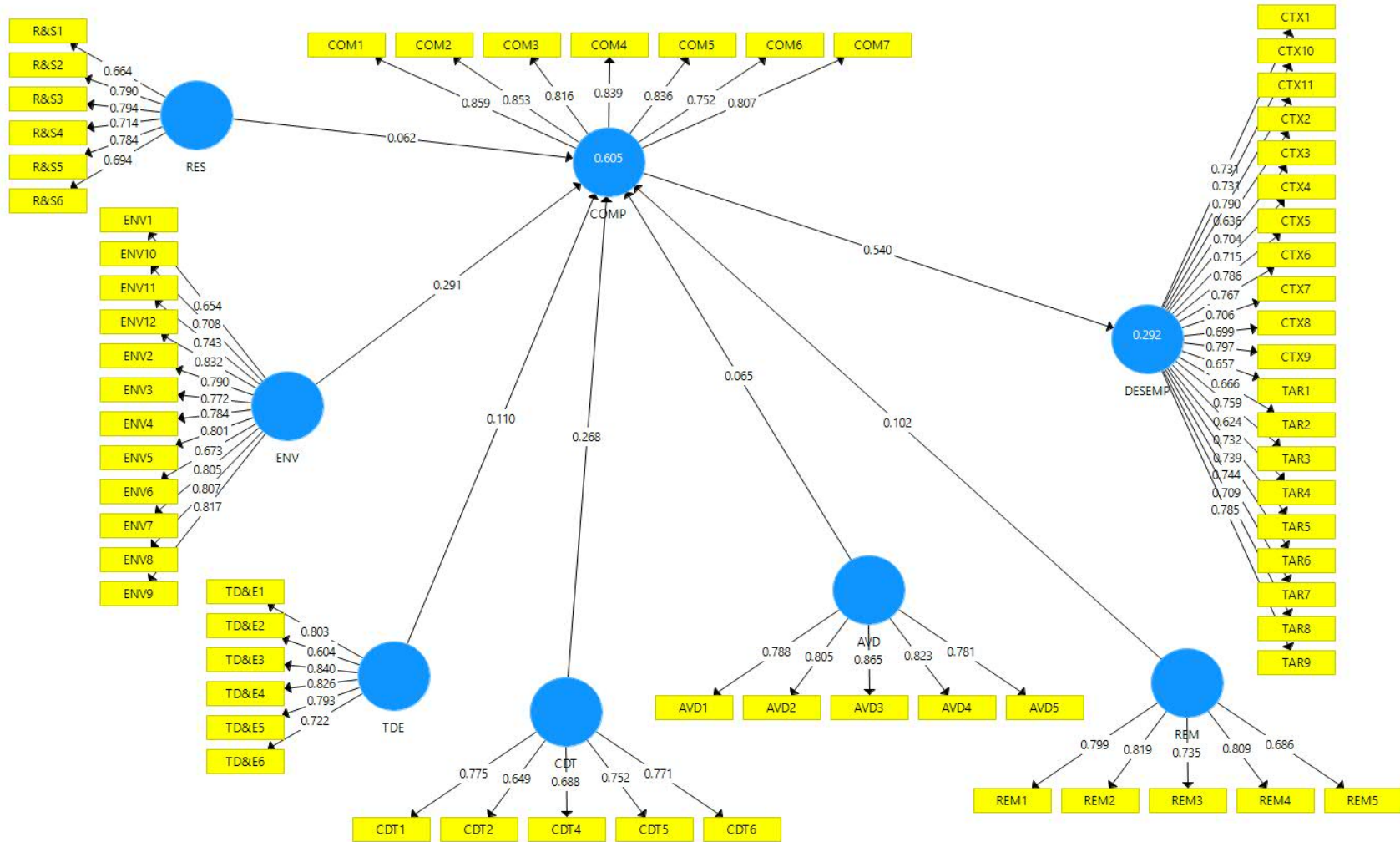
Construtos	Variância Média Extraída (AVE)
COMP	0,679
RES	0,550
ENV	0,589
TDE	0,592
CDT	0,492
AVD	0,661
REM	0,595
DESEMP	0,527

Fonte: Software SmartPLS®

A análise das variâncias médias extraída, constante na Tabela 15, permite a identificação da convergência do modelo visto que a maioria dos indicadores apresentam AVE maiores que 0,50, somente o construto Contexto de Trabalho (CDT) apresentou AVE de 0,492 sendo, no entanto, muito próxima a 0,50. De acordo com Ringle; Silva e Bido (2014) se houver valores de $AVE < 0,50$ pode-se utilizar a estratégia de eliminar as variáveis observadas com cargas fatoriais de menor valor no sentido de aumentar o valor da variância média extraída.

Hair Jr. et al. (2017) complementam que indicadores com carga fatorial entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para remoção da escala somente quando a exclusão do indicador levar a um aumento da confiabilidade composta ou variância média extraída. Como o AVE do construto CDT foi menor que 0,50 optou-se em excluir a variável com carga fatorial abaixo de 0,50, qual seja CDT3 - “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.)”, pois a partir dessa exclusão teve-se um aumento dos valores de confiabilidade composta e variância média extraída. Logo, apresenta-se na Figura 21 o modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, seus antecedentes e consequente após a exclusão da variável CDT3.

Figura 21 - Modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após exclusão de variável



Fonte: Software SmartPLS®

O modelo de caminhos do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente visualizado na Figura 21 fornece os resultados das cargas fatoriais entre os indicadores e os construtos (modelo de mensuração) e os coeficientes estruturais entre os construtos (modelo estrutural) após a exclusão da variável CTD3. Na Tabela 16 destaca-se o critério de parada do algoritmo para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após a exclusão da variável CDT3.

Tabela 16 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após exclusão de variável

(continua)

Var.	Interação 0	Interação 1	Interação 2	Interação 3	Interação 4	Interação 5
COM1	0,174	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181
COM2	0,174	0,173	0,173	0,173	0,173	0,173
COM3	0,174	0,190	0,190	0,190	0,190	0,190
COM4	0,174	0,176	0,176	0,176	0,176	0,176
COM5	0,174	0,168	0,168	0,168	0,168	0,168
COM6	0,174	0,159	0,159	0,159	0,159	0,159
COM7	0,174	0,166	0,166	0,166	0,166	0,166
RES1	0,225	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237
RES2	0,225	0,266	0,267	0,267	0,267	0,267
RES3	0,225	0,243	0,243	0,243	0,243	0,243
RES4	0,225	0,194	0,194	0,194	0,194	0,194
RES5	0,225	0,239	0,238	0,238	0,238	0,238
RES6	0,225	0,165	0,165	0,165	0,165	0,165
ENV1	0,109	0,076	0,076	0,076	0,076	0,076
ENV10	0,109	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108
ENV11	0,109	0,111	0,111	0,111	0,111	0,111
ENV12	0,109	0,115	0,115	0,115	0,115	0,115
ENV2	0,109	0,117	0,118	0,118	0,118	0,118
ENV3	0,109	0,120	0,120	0,120	0,120	0,120
ENV4	0,109	0,108	0,108	0,108	0,108	0,108
ENV5	0,109	0,110	0,109	0,109	0,109	0,109
ENV6	0,109	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086
ENV7	0,109	0,114	0,113	0,113	0,113	0,113
ENV8	0,109	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114
ENV9	0,109	0,118	0,118	0,118	0,118	0,118
TDE1	0,217	0,239	0,240	0,240	0,240	0,240
TDE2	0,217	0,155	0,156	0,156	0,156	0,156
TDE3	0,217	0,247	0,247	0,247	0,247	0,247
TDE4	0,217	0,248	0,248	0,248	0,248	0,248
TDE5	0,217	0,188	0,188	0,188	0,188	0,188
TDE6	0,217	0,211	0,211	0,211	0,211	0,211
CDT1	0,275	0,323	0,323	0,323	0,323	0,323

Tabela 16 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após exclusão de variável

(conclusão)

Var.	Interação 0	Interação 1	Interação 2	Interação 3	Interação 4	Interação 5
CDT2	0,275	0,260	0,259	0,259	0,259	0,259
CDT4	0,275	0,225	0,225	0,225	0,225	0,225
CDT5	0,275	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258
CDT6	0,275	0,302	0,302	0,302	0,302	0,302
AVD1	0,246	0,254	0,254	0,254	0,254	0,254
AVD2	0,246	0,260	0,261	0,261	0,261	0,261
AVD3	0,246	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267
AVD4	0,246	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227
AVD5	0,246	0,220	0,220	0,220	0,220	0,220
REM1	0,260	0,267	0,267	0,267	0,267	0,267
REM2	0,260	0,263	0,263	0,263	0,263	0,263
REM3	0,260	0,286	0,285	0,285	0,285	0,285
REM4	0,260	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280
REM5	0,260	0,197	0,197	0,197	0,197	0,197
TAR1	0,069	0,060	0,061	0,061	0,061	0,061
TAR2	0,069	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062
TAR3	0,069	0,075	0,074	0,074	0,074	0,074
TAR4	0,069	0,057	0,057	0,057	0,057	0,057
TAR5	0,069	0,062	0,062	0,062	0,062	0,062
TAR6	0,069	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083
TAR7	0,069	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082
TAR8	0,069	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055
TAR9	0,069	0,067	0,066	0,066	0,066	0,066
CTX1	0,069	0,071	0,071	0,071	0,071	0,071
CTX10	0,069	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061
CTX11	0,069	0,085	0,085	0,085	0,085	0,085
CTX2	0,069	0,055	0,055	0,055	0,055	0,055
CTX3	0,069	0,073	0,073	0,073	0,073	0,073
CTX4	0,069	0,081	0,081	0,081	0,081	0,081
CTX5	0,069	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082
CTX6	0,069	0,080	0,080	0,080	0,080	0,080
CTX7	0,069	0,048	0,048	0,048	0,048	0,048
CTX8	0,069	0,048	0,048	0,048	0,048	0,048
CTX9	0,069	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083

Fonte: Software SmartPLS®

Conforme os dados contidos na Tabela 16, após a exclusão da variável CDT3 verifica-se que o algoritmo convergiu atingindo-se resultados estáveis em seis interações. A exclusão da variável CDT3 pouco alterou a confiabilidade composta, mas possibilitou um aumento do valor de variância média extraída para o construto, conforme apresenta-se na Tabela 17.

Tabela 17 - Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída (AVE) para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente após exclusão de variável

Construtos	Alpha de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta (ρ_c)	Variância Média Extraída (AVE)
COMP	0,921	0,937	0,679
RES	0,836	0,879	0,550
ENV	0,936	0,945	0,589
TDE	0,859	0,896	0,592
CDT	0,779	0,849	0,531
AVD	0,872	0,907	0,661
REM	0,829	0,880	0,595
DESEMP	0,952	0,957	0,527

Fonte: Software SmartPLS®

Verifica-se na Tabela 17 que os construtos continuaram apresentando coeficientes de confiabilidade acima de 0,70 identificando-se a consistência interna dos fatores. Já o valor da variância média extraída para o construto de CDT passou de 0.492 para 0.531 após exclusão da variável CTD3, justificando a escolha pela eliminação desse item.

Finalizando-se o Estágio 5, realiza-se a análise validade discriminante, que demonstra que o construto é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR Jr. et al., 2009), ou seja, que um construto é único e os fenômenos não são representados por outros construtos no modelo estudado. Ringle, Silva e Bido (2014) ressaltam que existe duas maneiras tradicionais para a análise da validade discriminante: Cargas Cruzadas e pelo critério Fornell-Larcker.

A primeira é utilizando-se as Cargas Cruzadas (*Cross Loading*) para identificação de indicadores com cargas fatoriais mais altas nos construtos (variáveis latentes) do que em outras. Para Hair Jr. et al. (2009), a presença de cargas cruzadas indica um problema de validade discriminante. Na Tabela 18 apresenta-se os valores das cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes.

Tabela 18 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Var.	COMP	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
COM1	0,859	0,526	0,666	0,582	0,620	0,498	0,518	0,422
COM2	0,853	0,508	0,589	0,520	0,528	0,510	0,505	0,462
COM3	0,816	0,517	0,705	0,586	0,636	0,604	0,563	0,441
COM4	0,839	0,451	0,584	0,559	0,588	0,510	0,509	0,453
COM5	0,836	0,459	0,552	0,468	0,601	0,512	0,481	0,430
COM6	0,752	0,418	0,558	0,469	0,537	0,480	0,515	0,387
COM7	0,807	0,444	0,526	0,465	0,487	0,362	0,382	0,522
RES1	0,444	0,664	0,506	0,435	0,468	0,404	0,414	0,305
RES2	0,501	0,790	0,592	0,479	0,516	0,437	0,449	0,333
RES3	0,457	0,794	0,609	0,458	0,470	0,430	0,428	0,316
RES4	0,364	0,714	0,423	0,356	0,334	0,363	0,366	0,265
RES5	0,448	0,784	0,506	0,447	0,417	0,392	0,407	0,370
RES6	0,309	0,694	0,468	0,402	0,319	0,359	0,375	0,241
ENV1	0,388	0,573	0,654	0,499	0,430	0,445	0,439	0,252
ENV10	0,552	0,476	0,708	0,479	0,533	0,451	0,418	0,355
ENV11	0,568	0,486	0,743	0,521	0,567	0,556	0,481	0,313
ENV12	0,590	0,581	0,832	0,608	0,626	0,617	0,593	0,284
ENV2	0,603	0,579	0,790	0,602	0,632	0,550	0,570	0,299
ENV3	0,615	0,608	0,772	0,530	0,552	0,467	0,510	0,387
ENV4	0,551	0,538	0,784	0,594	0,562	0,583	0,551	0,333
ENV5	0,561	0,548	0,801	0,608	0,558	0,568	0,553	0,387
ENV6	0,443	0,500	0,673	0,556	0,476	0,481	0,448	0,339
ENV7	0,581	0,511	0,805	0,636	0,642	0,599	0,523	0,348
ENV8	0,584	0,551	0,807	0,618	0,598	0,551	0,539	0,424
ENV9	0,607	0,568	0,817	0,542	0,607	0,530	0,512	0,388
TDE1	0,536	0,493	0,643	0,803	0,443	0,546	0,489	0,337
TDE2	0,348	0,346	0,448	0,604	0,402	0,405	0,396	0,181
TDE3	0,553	0,484	0,602	0,840	0,567	0,534	0,421	0,384
TDE4	0,556	0,474	0,642	0,826	0,592	0,598	0,467	0,421
TDE5	0,420	0,444	0,567	0,793	0,484	0,577	0,466	0,320
TDE6	0,472	0,432	0,469	0,722	0,444	0,494	0,409	0,284
CDT1	0,592	0,510	0,719	0,577	0,775	0,549	0,590	0,326
CDT2	0,474	0,349	0,416	0,440	0,649	0,317	0,371	0,402
CDT4	0,412	0,409	0,488	0,436	0,688	0,457	0,447	0,229
CDT5	0,472	0,391	0,478	0,371	0,752	0,404	0,417	0,300
CDT6	0,552	0,435	0,556	0,483	0,771	0,499	0,468	0,342
AVD1	0,506	0,471	0,576	0,619	0,520	0,788	0,538	0,316
AVD2	0,520	0,438	0,595	0,580	0,505	0,805	0,549	0,234

Tabela 18 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)								
Var.	COMP	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
AVD3	0,532	0,424	0,601	0,627	0,520	0,865	0,549	0,316
AVD4	0,452	0,442	0,549	0,499	0,493	0,823	0,451	0,261
AVD5	0,438	0,418	0,496	0,443	0,465	0,781	0,409	0,268
REM1	0,476	0,427	0,507	0,389	0,520	0,443	0,799	0,276
REM2	0,469	0,402	0,509	0,384	0,509	0,483	0,819	0,292
REM3	0,508	0,422	0,492	0,519	0,483	0,437	0,735	0,221
REM4	0,499	0,489	0,629	0,549	0,558	0,596	0,809	0,262
REM5	0,350	0,378	0,415	0,333	0,350	0,418	0,686	0,168
TAR1	0,338	0,302	0,317	0,262	0,294	0,219	0,165	0,657
TAR2	0,345	0,262	0,252	0,275	0,261	0,137	0,121	0,666
TAR3	0,416	0,342	0,372	0,347	0,367	0,212	0,204	0,759
TAR4	0,318	0,283	0,230	0,207	0,240	0,192	0,228	0,624
TAR5	0,349	0,291	0,320	0,262	0,326	0,240	0,239	0,732
TAR6	0,462	0,397	0,341	0,361	0,334	0,329	0,319	0,739
TAR7	0,457	0,311	0,365	0,320	0,322	0,299	0,287	0,744
TAR8	0,309	0,214	0,225	0,239	0,260	0,165	0,121	0,709
TAR9	0,371	0,236	0,278	0,258	0,266	0,230	0,178	0,785
CTX1	0,395	0,340	0,363	0,324	0,353	0,239	0,238	0,731
CTX10	0,342	0,287	0,326	0,307	0,274	0,237	0,204	0,731
CTX11	0,474	0,348	0,408	0,393	0,391	0,330	0,276	0,790
CTX2	0,308	0,236	0,276	0,275	0,241	0,166	0,179	0,636
CTX3	0,409	0,366	0,343	0,341	0,342	0,251	0,338	0,704
CTX4	0,452	0,335	0,384	0,336	0,382	0,368	0,307	0,715
CTX5	0,458	0,311	0,357	0,351	0,355	0,292	0,271	0,786
CTX6	0,446	0,371	0,367	0,374	0,387	0,323	0,295	0,767
CTX7	0,269	0,126	0,220	0,244	0,233	0,116	0,079	0,706
CTX8	0,269	0,206	0,220	0,219	0,243	0,142	0,107	0,699
CTX9	0,464	0,335	0,381	0,380	0,398	0,307	0,289	0,797

Fonte: Software SmartPLS®

A análise da validade discriminante por cargas cruzadas, contidas na Tabela 18, possibilita a confirmação de que as cargas fatoriais das variáveis observadas nos construtos (variáveis latentes) originais são sempre maiores que em outros, constatando-se que há validade discriminante por este critério.

A segunda forma de análise da validade discriminante refere-se à utilização do critério Fornell-Larcker que compara a raiz quadrada da AVE com as correlações das variáveis latentes. Segundo Hair Jr. et al. (2009), para ter boa validade discriminante, as estimativas da AVE

devem ser maiores do que a estimativa quadrática de correlação. Na Tabela 19 apresenta-se os valores pelo critério Fornell-Larcker.

Tabela 19 - Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	COMP	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
COMP	0,824							
RES	0,578	0,742						
ENV	0,728	0,706	0,768					
TDE	0,635	0,584	0,737	0,769				
CDT	0,695	0,579	0,741	0,640	0,729			
AVD	0,605	0,539	0,696	0,687	0,617	0,813		
REM	0,604	0,551	0,668	0,572	0,636	0,619	0,771	
DESEMP	0,540	0,417	0,448	0,428	0,442	0,344	0,320	0,726

Fonte: Software SmartPLS®

Ao analisar a Tabela 19, verifica-se que o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente atende ao critério Fornell-Larcker uma vez que os valores da raiz quadrada das AVEs dos construtos são superiores aos valores das correlações entre estes.

Além destes critérios tradicionais, utiliza-se também o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Esta medida é uma estimativa de qual seria a verdadeira correlação entre dois construtos se fossem perfeitamente medidos (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015; HAIR Jr. et al., 2017). Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) sugerem que valores abaixo de 0,90 indicam que o modelo apresenta validade discriminante e acima indica a falta de validade discriminante. Na Tabela 20 detalha-se os resultados da medida HTMT para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 20 - HTMT para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	COMP	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
COMP								
RES	0,645							
ENV	0,775	0,794						
TDE	0,703	0,681	0,819					
CDT	0,810	0,699	0,851	0,772				
AVD	0,670	0,628	0,767	0,786	0,741			
REM	0,682	0,657	0,752	0,673	0,774	0,720		
DESEMP	0,564	0,450	0,463	0,453	0,499	0,362	0,341	

Fonte: Software SmartPLS®

Na Tabela 20 verifica-se que os valores estão abaixo de 0,90 para a medida *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) atendendo aos preceitos de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Para testar se os valores HTMT são significativamente diferentes de 1, roda-se a opção *bootstrapping* para a obtenção de execução da verificação considerando intervalos de confiança (HAIR Jr. et al., 2017). Assim, para a análise do modelo, foram definidos nos parâmetros do *bootstrapping* 5000 subamostras, tomando como base um intervalo de confiança com limite inferior de 2,5% e superior de 97,5%. Na Tabela 21 apresenta-se tais valores.

Tabela 21 - Intervalo de Confiança para HTMT

Construto → Construto	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	2,5%	97,5%
RES → COMP	0,062	0,067	-0,047	0,185
ENV → COMP	0,291	0,287	0,114	0,452
TDE → COMP	0,110	0,111	-0,027	0,246
CDT → COMP	0,268	0,269	0,149	0,387
AVD → COMP	0,065	0,064	-0,039	0,169
REM → COMP	0,102	0,101	0,006	0,201
COMP → DESEMP	0,540	0,546	0,451	0,630

Fonte: Software SmartPLS®

Com os dados Tabela 21 constata-se que a “amostra original (O)” refere-se aos valores originais HTMT para cada combinação de construtos, a “média da amostra (M)” apresenta os valores médios de HTMT para as 5.000 amostras *bootstrap*, e os índices “2,5%” e “97,5%” mostram o limite inferior e superior do intervalo de confiança. Verifica-se que o valor de HTMT

para o intervalo de confiança definido ficou abaixo de 0,90 conforme propõe Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) atestando a validade discriminante, logo, as medidas dos construtos do modelo não se correlacionam com outros construtos dos quais se supõe que devam divergir.

Sumarizando-se, no Estágio 5 realizou-se a avaliação do modelo de mensuração do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente, sendo que os resultados estão sintetizados na Tabela 22.

Tabela 22 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Variáveis Latentes (Construtos)	Variáveis Observadas (Indicadores)	Validade Convergente		Confiabilidade da Consistência Interna		Validade Discriminante HTMT (intervalo de confiança não inclui 1)
		Carga Fatorial > 0,70	AVE > 0,50	Confiabilidade Composta 0,70 – 0,90	Alpha de Cronbach 0,70 – 0,90	
Comprometimento Organizacional	COM1	0,859	0,679	0,937	0,921	Sim
	COM2	0,853				
	COM3	0,816				
	COM4	0,839				
	COM5	0,836				
	COM6	0,752				
	COM7	0,807				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Recrutamento e Seleção	RES1	0,664*	0,550	0,879	0,836	Sim
	RES2	0,790				
	RES3	0,794				
	RES4	0,714				
	RES5	0,784				
	RES6	0,694*				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento	ENV1	0,654*	0,589	0,945	0,936	Sim
	ENV10	0,708				
	ENV11	0,743				
	ENV12	0,832				
	ENV2	0,790				
	ENV3	0,772				
	ENV4	0,784				
	ENV5	0,801				
	ENV6	0,673*				
	ENV7	0,805				
ENV8	0,807					
ENV9	0,817					
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Treinamento, Desenvolvimento e Educação	TDE1	0,803	0,592	0,896	0,859	Sim
	TDE2	0,604*				
	TDE3	0,840				
	TDE4	0,826				
	TDE5	0,793				
	TDE6	0,722				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Contexto de Trabalho	CDT1	0,775	0,531	0,849	0,779	Sim
	CDT2	0,649*				
	CDT4	0,688*				
	CDT5	0,752				
	CDT6	0,771				

Tabela 22 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Variáveis Latentes (Construtos)	Variáveis Observadas (Indicadores)	Validade Convergente		Confiabilidade da Consistência Interna		Validade Discriminante HTMT (intervalo de confiança não inclui 1)
		Carga Fatorial	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach	
		> 0,70	> 0,50	0,70 – 0,90	0,70 – 0,90	
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Avaliação de Desempenho e competências	AVD1	0,788	0,661	0,907	0,872	Sim
	AVD2	0,805				
	AVD3	0,865				
	AVD4	0,823				
	AVD5	0,781				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Remuneração e Recompensas	REM1	0,799	0,595	0,880	0,829	Sim
	REM2	0,819				
	REM3	0,735				
	REM4	0,809				
	REM5	0,686*				
Desempenho no Trabalho – Voltado para a Tarefa	TAR1	0,657*	0,527	0,957	0,952	Sim
	TAR2	0,666*				
	TAR3	0,759				
	TAR4	0,657*				
	TAR5	0,732				
	TAR6	0,739				
	TAR7	0,744				
	TAR8	0,709				
	TAR9	0,785				
Desempenho no Trabalho – Voltado para o Contexto	CTX1	0,731	0,527	0,957	0,952	Sim
	CTX10	0,731				
	CTX11	0,790				
	CTX2	0,636*				
	CTX3	0,704				
	CTX4	0,715				
	CTX5	0,786				
	CTX6	0,767				
	CTX7	0,706				
CTX8	0,699*					
CTX9	0,797					

* Cargas fatoriais abaixo de 0,70

Fonte: Software SmartPLS®

Com base na Tabela 22, que apresenta a síntese das medidas utilizadas para análise do modelo de mensuração é necessário explicar cada resultado, que estão detalhados no Quadro 16.

Quadro 16 - Resultados detalhados do modelo de mensuração de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Em relação à...	Verifica-se que...
Validade convergente	as cargas fatoriais dos indicadores RES1 (0,664), RES6 (0,694), ENV1 (0,654), ENV6 (0,673), TDE2 (0,604), CDT2 (0,649), CDT4 (0,688), REM5 (0,686), TAR 1 (0,657), TAR4 (0,657), CTX2 (0,636) E CTX8 (0,699), apresentaram cargas inferiores a 0,70, sendo que as demais apresentaram-se com valores acima de 0,70. Já as variâncias médias extraídas (AVE) dos construtos atenderam ao critério sendo maiores que 0,50;
Confiabilidade da consistência interna	a confiabilidade composta e Alpha de Cronbach da maioria dos construtos apresentaram valores dentro do limite, de 0,70 a 0,90. Ressalta-se que os construtos de Comprometimento Organizacional, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento e Avaliação de Desempenho e competências e, Desempenho no Trabalho apresentaram valores acima de 0,90, no entanto, não ultrapassam 0,95 que seria intolerável para esses índices;
Validade discriminante	o intervalo de confiança para a medida HTMT não incluem valor 1.

Fonte: dados da pesquisa

Dando sequência aos estágios da MEE, passa-se ao *Estágio 6 – Avaliação do Modelo Estrutural*, que representa as teorias subjacentes do modelo de caminhos, permitindo a análise da capacidade preditiva do modelo e as relações entre os construtos. A abordagem sistemática para a avaliação do modelo estrutural, segundo Hair Jr. et al. (2017), é desenvolvida a partir dos seguintes passos:

- 1) avaliar o modelo estrutural para problemas de colinearidade;
- 2) avaliar a significância e relevância das relações do modelo estrutural;
- 3) avaliar o nível de R^2 ;
- 4) avaliar o tamanho do efeito f^2 ;
- 5) avaliação da relevância preditiva Q^2 .

Apresentam-se, na sequência, os resultados dos passos descritos, iniciando-se para avaliação da colinearidade. A avaliação da colinearidade necessita a realização do exame de cada conjunto de preditores dos construtos separadamente para cada subparte do modelo estrutural utilizando como medida a *Variance Inflation Factor* (VIF) que se revela como o grau a que o erro padrão foi aumentado devido à presença de colinearidade (HAIR Jr. et al., 2017). Valores de VIF acima de 5 indicam potencial problema de colinearidade. Apresenta-se na

Tabela 23 os valores de VIF encontrados para os construtos do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 23 - Valores de VIF para os construtos do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	COMP	AVD	CDT	ENV	REM	RES	TDE	DESEMP
COMP								1,000
RES	2,072							
ENV	3,927							
TDE	2,586							
CDT	2,513							
AVD	2,394							
REM	2,113							
DESEMP								

Fonte: Software SmartPLS®

De posse dos achados na Tabela 23, verifica-se que os valores de VIF para os construtos são todos abaixo do valor limite 5, então, concluindo-se que a colinearidade não atinge níveis críticos em termos dos construtos, não sendo um problema na estimação do modelo, ou seja, nenhuma das variáveis latentes apresenta problemas de multicolinearidade.

Dando sequência da análise, deve-se avaliar a significância das relações do modelo estrutural. Para Ringle; Silva e Bido (2014) assumindo-se um nível de significância de 5% o p valor deve ser menor do que 0,05.

Assim, para realizar a testagem de significância das relações entre as variáveis, usa-se o módulo *bootstrapping*, parametrizado, para análise do modelo em 5.000 subamostras. A Tabela 24 apresenta os valores das relações entre os construtos considerando a amostra original e a média das subamostras, o desvio padrão, a estatística T e os p valores.

Tabela 24 - Correlações entre as variáveis latentes do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

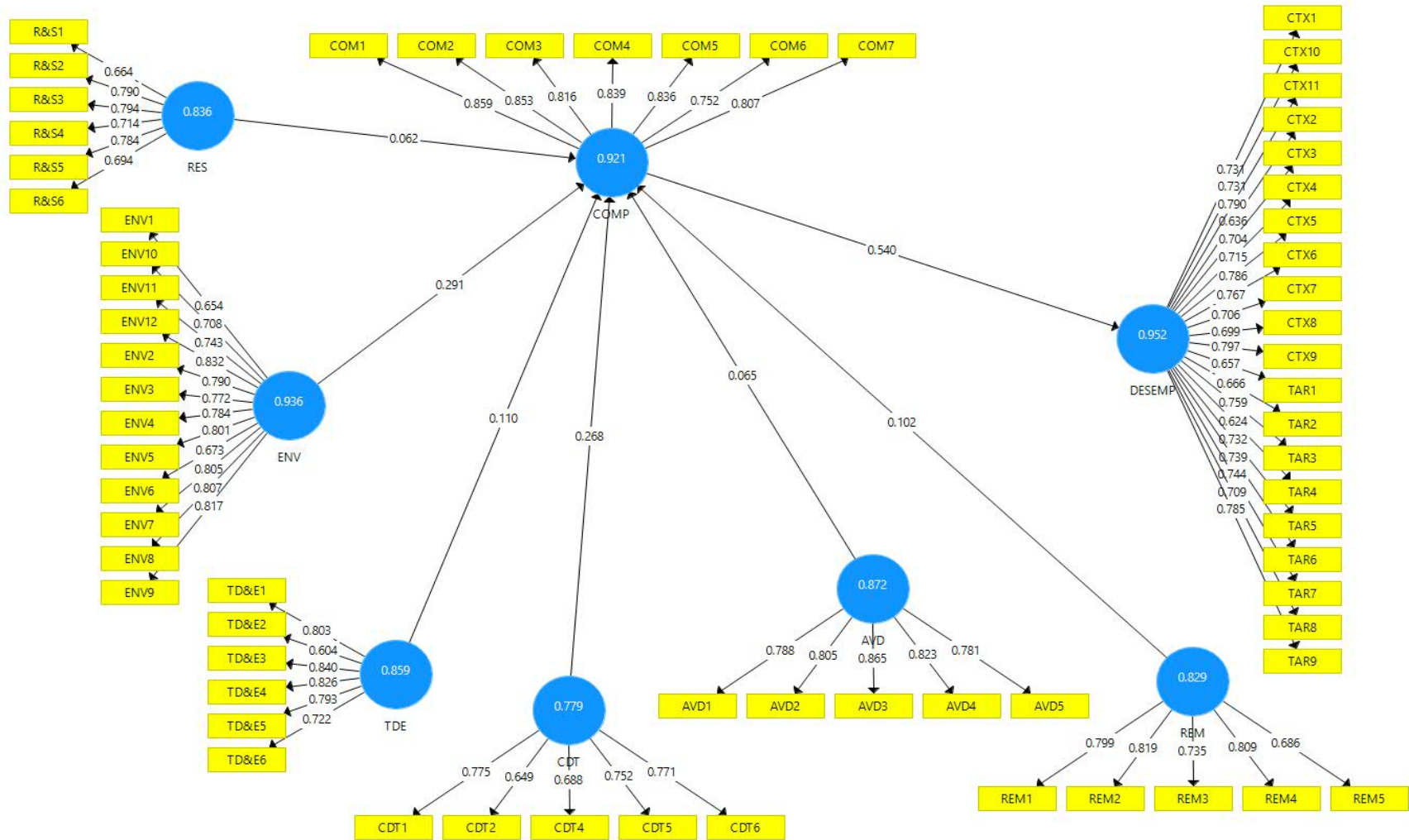
Relação Estrutural = Efeitos Totais	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de p	Significância (p<0,05)
RES → COMP	0,062	0,067	0,059	1,057	0,290	não
ENV → COMP	0,291	0,287	0,087	3,328	0,001	sim
TDE → COMP	0,110	0,111	0,070	1,577	0,115	não
CDT → COMP	0,268	0,269	0,060	4,438	0,000	sim
AVD → COMP	0,065	0,064	0,053	1,217	0,224	não
REM → COMP	0,102	0,101	0,050	2,019	0,044	sim
COMP → DESEMP	0,540	0,546	0,045	11,933	0,000	sim

Fonte: Software SmartPLS®

Observando-se os dados da Tabela 24 a partir das correlações entre os construtos a maioria dos valores das relações variáveis latentes-variáveis latentes estão acima do valor de 1,96, que é a referência mínima para este teste, rejeitando-se a H_0 , ou seja, os coeficientes de regressão do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente são significantes o que confirma-se com os p valores $< 0,05$, com exceção da correlação entre as variáveis RES → COMP, TDE → COMP e AVD → COMP que apresentaram p valor maior do que 0,05.

Na Figura 22 ilustra-se o modelo do Comprometimento Organizacional, seus antecedentes e consequente após o módulo *bootstrapping*.

Figura 22 - Modelo de Comprometimento Organizacional, seus antecedentes e consequente após o módulo *bootstrapping*



Fonte: Software SmartPLS®

O terceiro passo compreende a avaliação do Coeficiente de Determinação (valor de R^2), que é a medida da capacidade de previsão do modelo, sendo calculado como a correlação ao quadrado entre os valores atuais específicos de um construto endógeno e valores preditivos. Este coeficiente demonstra os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas nas variáveis latentes endógenas, representando a quantidade de variância nas construções endógenas explicada por todas as construções exógenas vinculadas (HAIR Jr. et al., 2017).

O intervalo de valor de R^2 é de 0 a 1 e valores mais próximos a 1 indicam níveis mais elevados de exatidão preditiva. Em geral para análise de R^2 um valor de 0,25 é considerado fraco, valor de 0,50 é considerado médio e valor de 0,75 é considerado substancial. Na Tabela 25 apresenta-se os valores de R^2 e $R^2_{ajustado}$ para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 25 - Coeficiente de determinação R^2 do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	R^2	$R^2_{ajustado}$
Comprometimento Organizacional	0,605	0,598
Desempenho no Trabalho	0,292	0,290

Fonte: Software SmartPLS®

Com base no contido na Tabela 25 verifica-se que a variável Comprometimento Organizacional ($R^2 = 0,605$) apresenta coeficiente de determinação R^2 com efeito médio, e a variável Desempenho no Trabalho ($R^2 = 0,292$) indica R^2 fraco. Isso significa que é possível explicar, a partir das correlações entre as variáveis, 60,5% da variância do Comprometimento Organizacional e 29,2% do Desempenho no Trabalho.

Na sequência da avaliação do modelo estrutural, utiliza-se a medida de tamanho do efeito f^2 para avaliar se haverá impacto substancial nos construtos endógenos se forem omitidos construtos (HAIR Jr. et al., 2017). 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. Cohen (1998) define orientações para avaliação do efeito f^2 sendo que os valores 0,02, 0,15 e 0,30 representam pequeno, médio e grande efeito respectivamente.

Na Tabela 26 apresenta-se os valores do tamanho do efeito f^2 para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente. Importante ressaltar que as colunas se referem as variáveis endógenas e as linhas evidenciam os correspondentes construtos exógenos.

Tabela 26 - Tamanho do efeito f^2 para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	COMP	AVD	CDT	ENV	REM	RES	TDE	DESEMP
COMP								0,412
RES	0,005							
ENV	0,054							
TDE	0,012							
CDT	0,073							
AVD	0,004							
REM	0,012							
DESEMP								

Fonte: Software SmartPLS®

Pode-se notar pela Tabela 26, que o tamanho do efeito da variável exógena Comprometimento Organizacional (COMP) sobre a variável endógena Desempenho no Trabalho (DESEMP) é grande (0,412) e das variáveis exógenas RES, ENV, TDE, CDT, AVD e REM sobre a variável endógena de COMP são pequenos.

Por fim, o passo 5 compreende a avaliação da relevância preditiva Q^2 para medir a acurácia do modelo ajustado. 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. (2017), um modelo perfeito apresenta $Q^2=1$, sendo que são considerados como aceitos valores maiores que zero. Na Tabela 27 detalha-se os valores da medida de relevância preditiva Q^2 para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 27 - Valores Q^2 para o modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

Variáveis latentes	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
COMP	2,478.000	1,538.957	0,379
RES	2,124.000	2,124.000	---
ENV	4,248.000	4,248.000	---
TDE	2,124.000	2,124.000	---
CDT	1,770.000	1,770.000	---
AVD	1,770.000	1,770.000	---
REM	1,770.000	1,770.000	---
DESEMP	7,080.000	6,096.220	0,139

Fonte: Software SmartPLS®

A Tabela 27 apresenta os valores de Q^2 indicando que todos os indicadores atendem ao critério, sendo todos os índices superiores a zero. Pode-se, então, com base nos resultados, identificar a relevância do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente visto que os valores de Q^2 são maiores do que zero.

No geral, os valores de f^2 e Q^2 confirmam que o modelo tem acurácia e que os construtos são importantes para o ajuste geral. Ao final dos estágios propostos por Hair Jr. et al. (2017) parte-se para a interpretação dos resultados do primeiro modelo proposto. Desta forma, de acordo com indicadores utilizados, pode-se inferir que as relações entre o Comprometimento Organizacional, os seis construtos antecedentes de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o seu consequente de Desempenho no Trabalho são suportadas no modelo. Na Tabela 28 verifica-se as hipóteses do modelo que foram aceitas e rejeitadas.

Tabela 28 - Resultado das hipóteses do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Hipóteses		Valores			Situação	
		β	Estatística T (O/STDEV)	Valor de p		
H1a	Recrutamento e Seleção influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	RES → COMP	0,062	1,057	0,290	Rejeita
H1b	Envolvimento influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	ENV → COMP	0,291	3,328	<0.001	Aceita
H1c	Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	TDE → COMP	0,110	1,577	0,115	Rejeita
H1d	Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	CDT → COMP	0,268	4,438	<0.001	Aceita
H1e	Avaliação de desempenho e competências influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	AVD → COMP	0,065	1,217	0,224	Rejeita
H1f	Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	REM → COMP	0,102	2,019	0,044	Aceita

Tabela 28 - Resultado das hipóteses do modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Hipóteses		Valores			Situação	
		β	Estatística T (O/STDEV)	Valor de p		
H1g	Comprometimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho	COMP → DESEMP	0.540	11.933	<0.001	Aceita

Fonte: Software SmartPLS®

De acordo com o discutido na Tabela 28 constata-se que as hipóteses aceitas foram:

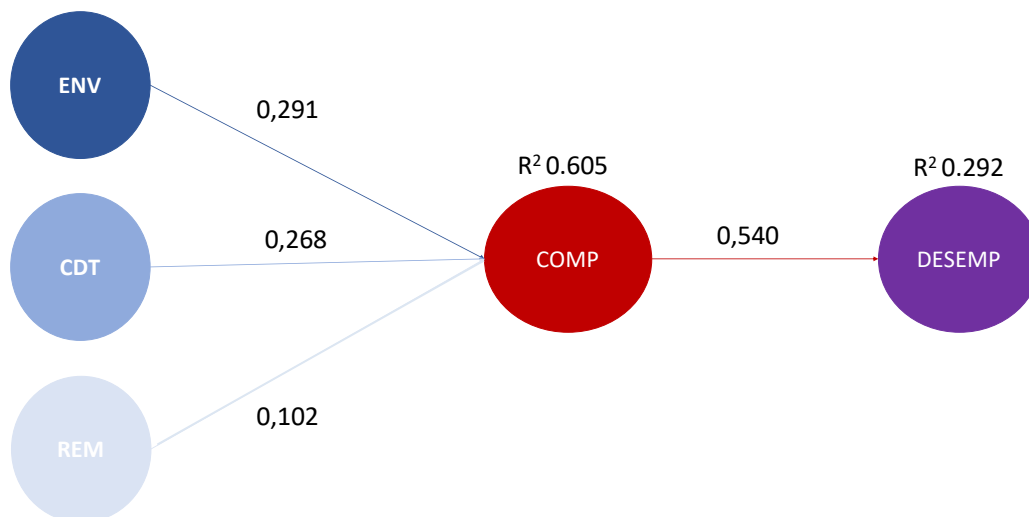
- H1b- Envolvimento influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,291, teste t 3,328 e significância com p valor menor que 0,05
- H1d - Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,268, teste t 4,438 e significância com p valor menor que 0,05
- H1f - Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,102, teste t 2,019 e significância com p valor menor que 0,05
- H1g - Comprometimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho, com coeficiente interno de 0,540, teste t 11,933 e significância com p valor menor que 0,05

Já as hipóteses rejeitadas na presente pesquisa foram:

- H1a - Recrutamento e Seleção influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,062, teste t 1,057 e p=0,290
- H1c - Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,110, teste t 1,577 e p=0,115
- H1e - Avaliação de desempenho e competências influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,065, teste t 1,217 e p=0,224

Finalizada a análise do modelo de mensuração do Comprometimento Organizacional, seu antecedentes e consequente, 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 do Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das informações ilustradas na Figura 23 percebe-se que, para a presente pesquisa, as dimensões antecedentes de Envolvimento, Condições de Trabalho e Remuneração e Recompensas do construto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o Comprometimento Organizacional, explicando-o em 60,5%. Os coeficientes de caminhos demonstram que o estabelecimento desse vínculo com a organização é determinado em 29,1% pelo Envolvimento, 26,8% pelas Condições de Trabalho e 10,2 % pela Remuneração e Recompensas.

No que se refere a relação de Envolvimento e Comprometimento Organizacional a pesquisa de Jesus e Rowe (2015) encontrou resultado semelhante, demonstrando que o envolvimento no trabalho influencia o comprometimento organizacional. Essas duas dimensões se complementam por meio de suas definições, uma vez que Comprometimento Organizacional é definido como a identificação e envolvimento entre o indivíduo e a organização (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013), sendo esse um vínculo ativo, e o fator Envolvimento das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, segundo Demo et al. (2011), define-se como as ações de reconhecimento que visam criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, para tanto, justificando a relação entre ambos.

O fator Condições de Trabalho caracteriza-se por prover aos colaboradores boas condições em termos, principalmente, de benefícios, saúde e segurança (DEMO et al., 2011).

Acredita-se que tal fator se relacionou ao Comprometimento Organizacional nessa pesquisa pois quanto melhores condições no ambiente de trabalho o colaborador perceber possivelmente mais comprometido esse indivíduo será.

Rhoades e Eisenberger (2002) visualizaram achados similares em sua pesquisa, enfatizando que condições de trabalho influenciam de forma positiva as percepções dos empregados sobre o suporte organizacional, e que a percepção de suporte organizacional deverá relacionar-se de forma positiva com os aspectos afetivos relacionados com o trabalho.

Já o efeito da Remuneração e Recompensas sobre o Comprometimento pode ser explicada por meio da percepção do colaborador sobre a justiça distributiva, apontada por Meyer e Allen (1997) como uma importante variável para o comprometimento. Hipólito (2006) corrobora o exposto evidenciando que a remuneração contribui para o comprometimento dos colaboradores, estando relacionada a dois fatores distintos: manutenção da sobrevivência do indivíduo e o nível salarial quando comparado a outros trabalhos, com a noção de justiça do próprio salário em relação aos demais.

Segundo Peixoto et al. (2015), como a adequação da remuneração ao tipo de trabalho desempenhado pelo colaborador é um dos elementos centrais da noção de justiça organizacional, acredita-se que a variável remuneração seja uma antecedente do vínculo de comprometimento. Resultados parecidos foram visualizados na pesquisa de Rhoades e Eisenberger (2002), Jesus e Rowe (2015) e Nassar (2017).

Observa-se também na Figura 23 que o Comprometimento Organizacional tem relação com o consequente de Desempenho no Trabalho, explicando-o em 29,2% e sendo influenciado em 54% por esse vínculo. Diversos estudos nos últimos anos apontam que o comprometimento organizacional influencia positivamente o desempenho no trabalho (TAKEUCHI; WANG; MARINOVA; YAO, 2009; REGO et al., 2011; MORROW, 2011; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2014; MAIA; BASTOS, 2015; RÊGO, 2019) reforçando os resultados encontrados para essa pesquisa. Para George (1995) comprometimento organizacional é um vínculo que o indivíduo desenvolve pela organização passível de ser compartilhado entre os colaboradores. Na percepção do autor, quando compartilhado entre os membros do grupo, geram desempenho no trabalho.

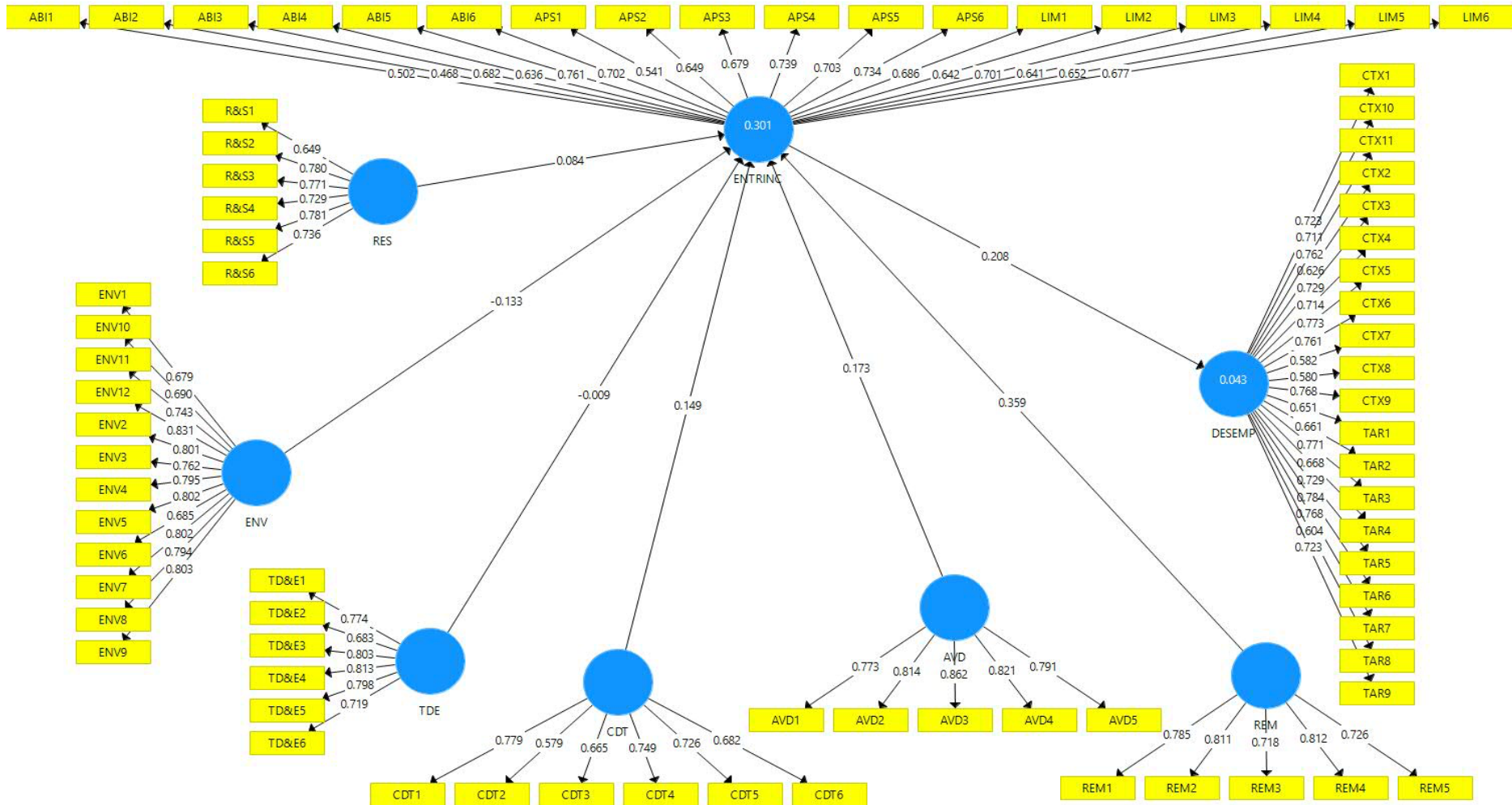
Após as considerações feitas em relação ao modelo de Comprometimento Organizacional, antecedentes e consequente passa-se a análise do modelo de mensuração do Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.

5.7.2 Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Dando sequência as análises das MEE, nesse tópico descreve-se os achados para o vínculo de Entrincheiramento Organizacional, seus antecedentes (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) e consequente (Desempenho no Trabalho). Para realização do *Estágio 4 – Estimação do modelo de caminhos por meio do PLS* deste modelo também foram seguidos os parâmetros recomendados por Hair Jr. et al. (2017) para a configuração do algoritmo PLS-SEM.

Após a definição dos parâmetros do sistema, calculou-se o algoritmo PLS apresentando-se na Figura 24 o modelo de caminhos do Entrincheiramento Organizacional, seus antecedentes e consequente proposto do presente estudo.

Figura 24 - Modelo de caminhos do Entrincheamento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Software SmartPLS®

Tabela 29 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Var.	Interação 0	Interação 1	Interação 2	Interação 3	Interação 4	Interação 5	Interação 6	Interação 7	Interação 8	Interação 9
TAR8	0,069	-0,040	-0,020	-0,017	-0,017	-0,017	-0,017	-0,017	-0,017	-0,017
TAR9	0,069	0,030	0,035	0,036	0,037	0,037	0,037	0,037	0,037	0,037
CTX1	0,069	0,084	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082	0,082
CTX10	0,069	0,078	0,074	0,074	0,074	0,074	0,074	0,074	0,074	0,074
CTX11	0,069	0,097	0,096	0,096	0,096	0,096	0,096	0,096	0,096	0,096
CTX2	0,069	0,034	0,040	0,041	0,041	0,041	0,041	0,041	0,041	0,041
CTX3	0,069	0,103	0,100	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099
CTX4	0,069	0,085	0,088	0,087	0,087	0,087	0,087	0,087	0,087	0,087
CTX5	0,069	0,064	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070
CTX6	0,069	0,114	0,111	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110	0,110
CTX7	0,069	-0,121	-0,087	-0,082	-0,081	-0,081	-0,081	-0,081	-0,081	-0,081
CTX8	0,069	-0,066	-0,039	-0,036	-0,035	-0,035	-0,035	-0,035	-0,035	-0,035
CTX9	0,069	0,096	0,092	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091	0,091

Fonte: Software SmartPLS®

Na sequência, apresenta-se o *Estágio 5- Avaliação do modelo de mensuração*, que conta com a avaliação da consistência interna com a aplicação do Alfa de Cronbach e confiabilidade composta, avaliação da validade convergente por meio de indicador de confiabilidade da variância média extraída e avaliação da validade discriminante. Na Tabela 30 apresenta-se o Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 30 - Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	Alpha de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta (ρ_c)
ENTRINC	0,923	0,932
RES	0,836	0,880
ENV	0,936	0,945
TDE	0,859	0,895
CDT	0,794	0,851
AVD	0,872	0,907
REM	0,829	0,880
DESEMP	0,952	0,952

Fonte: Software SmartPLS®

Conforme observa-se na Tabela 30 pode-se verificar que os construtos apresentam coeficientes de confiabilidade acima de 0,70 identificando-se a consistência interna dos fatores. Assim, passa-se a análise da validade convergente obtida pela Variâncias Médias Extraídas de cada construto do modelo, exposto na Tabela 31.

Tabela 31 - Variância Média Extraída (AVE) para os construtos do modelo de Enrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	Variância Média Extraída (AVE)
ENTRINC	0,435
RES	0,551
ENV	0,589
TDE	0,587
CDT	0,490
AVD	0,661
REM	0,595
DESEMP	0,500

Fonte: Software SmartPLS®

A análise das variâncias médias extraída, conforme Tabela 31, permite a identificação da convergência do modelo visto que a maioria dos indicadores apresentam AVE maiores que 0,50. Verifica-se que os construtos de Enrincheiramento Organizacional (ENTRINC) e de Contexto de Trabalho (CDT) apresentaram AVE de 0,435 e 0,490, respectivamente, ou seja, abaixo de 0,50.

Apesar de haver a possibilidade de se eliminar as variáveis observadas com cargas fatoriais de menor valor no sentido de aumentar o valor da variância média extraída, deve-se considerar a remoção da escala somente quando a exclusão do indicador levar a um aumento da confiabilidade composta ou variância média extraída (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014; HAIR Jr. et al., 2017). Para o caso do construto de Contexto de Trabalho (CDT) não se observou aumento da confiabilidade composta ou variância média extraída quando eliminadas variáveis, logo, optou-se por manter o construto original.

Além disso, Hair Jr. et al. (2017) destacam que a remoção de indicadores deve ser analisada considerando se a validade de conteúdo será afetada, podendo-se reter aqueles com cargas mais baixas. Isso se aplica ao caso do construto de Enrincheiramento Organizacional (ENTRINC), no qual a eliminação de variáveis afeta o conteúdo do mesmo.

Dando sequência ao Estágio 5, realiza-se a análise validade discriminante, por meio da análise de Cargas Cruzadas e a utilização do critério Fornell-Larcker. Primeiramente, na Tabela 32 apresenta-se os valores das cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes.

Tabela 32 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Var.	ENTRINC	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
APS1	0,541	0,294	0,368	0,314	0,313	0,354	0,372	0,224
APS2	0,649	0,206	0,263	0,241	0,301	0,278	0,306	0,181
APS3	0,679	0,174	0,260	0,280	0,292	0,301	0,291	0,151
APS4	0,739	0,312	0,389	0,295	0,367	0,376	0,441	0,224
APS5	0,703	0,233	0,223	0,261	0,281	0,335	0,347	0,143
APS6	0,734	0,206	0,255	0,223	0,270	0,282	0,347	0,131
ABI1	0,502	0,348	0,379	0,327	0,374	0,341	0,406	0,278
ABI2	0,468	0,202	0,222	0,213	0,241	0,214	0,251	0,222
ABI3	0,682	0,237	0,273	0,276	0,332	0,290	0,317	0,165
ABI4	0,636	0,144	0,107	0,120	0,232	0,172	0,241	0,005
ABI5	0,761	0,286	0,333	0,298	0,336	0,339	0,417	0,103
ABI6	0,702	0,245	0,244	0,259	0,333	0,323	0,434	0,097
LIM1	0,686	0,304	0,265	0,231	0,301	0,313	0,359	0,128
LIM2	0,642	0,161	0,159	0,149	0,176	0,176	0,256	-0,004
LIM3	0,701	0,223	0,157	0,139	0,235	0,190	0,299	0,024
LIM4	0,641	0,166	0,116	0,112	0,151	0,200	0,225	0,032
LIM5	0,652	0,083	0,051	0,044	0,130	0,099	0,210	-0,057
LIM6	0,677	0,132	0,066	0,090	0,152	0,168	0,244	0,051
RES1	0,256	0,649	0,508	0,436	0,455	0,402	0,414	0,332
RES2	0,304	0,780	0,591	0,471	0,498	0,437	0,445	0,372
RES3	0,228	0,771	0,610	0,455	0,459	0,430	0,426	0,345
RES4	0,262	0,729	0,422	0,343	0,356	0,362	0,367	0,301
RES5	0,259	0,781	0,512	0,442	0,432	0,391	0,411	0,397
RES6	0,283	0,736	0,476	0,402	0,351	0,356	0,371	0,264
ENV1	0,310	0,575	0,679	0,490	0,423	0,445	0,438	0,275
ENV10	0,216	0,466	0,690	0,471	0,485	0,448	0,409	0,370
ENV11	0,327	0,477	0,743	0,519	0,562	0,556	0,479	0,321
ENV12	0,316	0,576	0,831	0,604	0,605	0,617	0,591	0,307
ENV2	0,358	0,572	0,801	0,602	0,624	0,550	0,569	0,326
ENV3	0,241	0,602	0,762	0,515	0,537	0,466	0,507	0,401
ENV4	0,336	0,532	0,795	0,600	0,559	0,584	0,546	0,359
ENV5	0,313	0,537	0,802	0,596	0,536	0,567	0,551	0,402
ENV6	0,269	0,499	0,685	0,549	0,478	0,479	0,444	0,345
ENV7	0,296	0,503	0,802	0,629	0,622	0,597	0,522	0,364

Tabela 32 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

(continuação)

Var.	ENTRINC	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
ENV8	0,245	0,544	0,794	0,601	0,577	0,549	0,538	0,423
ENV9	0,273	0,561	0,803	0,535	0,577	0,530	0,507	0,414
TDE1	0,227	0,496	0,646	0,774	0,425	0,542	0,482	0,340
TDE2	0,339	0,344	0,454	0,683	0,441	0,403	0,396	0,206
TDE3	0,221	0,480	0,600	0,803	0,531	0,532	0,412	0,392
TDE4	0,271	0,466	0,647	0,813	0,577	0,596	0,462	0,428
TDE5	0,275	0,445	0,571	0,798	0,486	0,573	0,462	0,332
TDE6	0,271	0,424	0,470	0,719	0,419	0,490	0,409	0,297
CDT1	0,394	0,505	0,722	0,579	0,779	0,549	0,585	0,339
CDT2	0,171	0,340	0,413	0,417	0,579	0,316	0,358	0,383
CDT3	0,327	0,339	0,330	0,336	0,665	0,326	0,421	0,149
CDT4	0,353	0,406	0,485	0,448	0,749	0,455	0,447	0,261
CDT5	0,253	0,382	0,474	0,375	0,726	0,404	0,411	0,313
CDT6	0,245	0,419	0,552	0,477	0,682	0,497	0,463	0,359
AVD1	0,322	0,472	0,575	0,616	0,510	0,773	0,538	0,344
AVD2	0,403	0,434	0,603	0,579	0,503	0,814	0,547	0,254
AVD3	0,362	0,419	0,606	0,624	0,519	0,862	0,548	0,341
AVD4	0,310	0,438	0,551	0,498	0,498	0,821	0,452	0,280
AVD5	0,346	0,412	0,498	0,440	0,469	0,791	0,414	0,294
REM1	0,366	0,421	0,509	0,390	0,500	0,444	0,785	0,304
REM2	0,399	0,399	0,512	0,381	0,513	0,482	0,811	0,320
REM3	0,390	0,426	0,491	0,521	0,500	0,434	0,718	0,255
REM4	0,424	0,485	0,634	0,557	0,584	0,592	0,812	0,297
REM5	0,402	0,374	0,417	0,348	0,401	0,418	0,726	0,198
TAR1	0,139	0,291	0,314	0,244	0,266	0,218	0,158	0,651
TAR2	0,109	0,257	0,248	0,263	0,230	0,137	0,115	0,661
TAR3	0,131	0,337	0,363	0,327	0,316	0,211	0,199	0,771
TAR4	0,177	0,281	0,226	0,196	0,200	0,188	0,227	0,668
TAR5	0,089	0,285	0,316	0,248	0,298	0,241	0,239	0,729
TAR6	0,189	0,395	0,337	0,348	0,295	0,328	0,314	0,784
TAR7	0,142	0,303	0,359	0,314	0,285	0,295	0,284	0,768
TAR8	-0,024	0,209	0,222	0,218	0,221	0,163	0,116	0,604
TAR9	0,052	0,236	0,274	0,247	0,230	0,229	0,176	0,723
CTX1	0,116	0,334	0,358	0,306	0,303	0,236	0,234	0,723
CTX10	0,104	0,286	0,324	0,297	0,262	0,235	0,205	0,711
CTX11	0,135	0,344	0,403	0,383	0,353	0,329	0,274	0,762
CTX2	0,058	0,235	0,272	0,269	0,212	0,166	0,178	0,626
CTX3	0,140	0,359	0,341	0,340	0,309	0,247	0,338	0,729
CTX4	0,123	0,330	0,379	0,333	0,347	0,366	0,305	0,714

Tabela 32 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Var.	ENTRINC	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
CTX5	0,099	0,302	0,350	0,343	0,311	0,290	0,268	0,773
CTX6	0,155	0,369	0,363	0,361	0,356	0,323	0,291	0,761
CTX7	-0,115	0,121	0,212	0,222	0,187	0,114	0,075	0,582
CTX8	-0,050	0,203	0,211	0,199	0,218	0,140	0,105	0,580
CTX9	0,129	0,332	0,372	0,365	0,366	0,304	0,286	0,768

Fonte: Software SmartPLS®

A análise da validade discriminante por cargas cruzadas, contidas na Tabela 32, possibilita a verificação de que as cargas fatoriais das variáveis observadas nos construtos (variáveis latentes) originais são sempre maiores que em outros, constatando-se que há validade discriminante por este critério. Na Tabela 33 apresenta-se os valores da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker.

Tabela 33 - Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	ENTRINC	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
ENTRINC	0,660							
RES	0,361	0,742						
ENV	0,387	0,700	0,767					
TDE	0,359	0,573	0,732	0,766				
CDT	0,436	0,574	0,718	0,629	0,700			
AVD	0,433	0,534	0,699	0,680	0,615	0,813		
REM	0,515	0,547	0,667	0,572	0,649	0,618	0,771	
DESEMP	0,208	0,452	0,463	0,428	0,409	0,370	0,356	0,707

Fonte: Software SmartPLS®

Com base nos dados contidos na Tabela 33 constata-se que assim como no modelo de Comprometimento Organizacional, verifica-se que o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente, atende ao critério Fornell-Larcker uma vez que os valores da raiz quadrada das AVEs dos construtos são, na maioria, superiores aos valores das correlações entre estes.

Além destes critérios tradicionais, utiliza-se também o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), no qual valores abaixo de 0,90 indicam que o modelo apresenta validade

discriminante e acima indica a falta de validade discriminante. Na Tabela 34 mostra-se os resultados da medida HTMT para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 34 - HTMT para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	ENTRINC	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
ENTRINC								
RES	0,377							
ENV	0,370	0,794						
TDE	0,359	0,681	0,819					
CDT	0,476	0,699	0,824	0,739				
AVD	0,443	0,628	0,767	0,786	0,746			
REM	0,555	0,657	0,752	0,673	0,796	0,720		
DESEMP	0,193	0,450	0,463	0,453	0,418	0,362	0,341	

Fonte: Software SmartPLS®

Na Tabela 34 pode-se verificar que os valores se apresentam abaixo de 0,90 para a medida *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) atendendo aos preceitos de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Para testar se os valores HTMT são significativamente diferentes de 1, roda-se a opção *bootstrapping* para a obtenção de execução da verificação considerando intervalos de confiança (HAIR Jr. et al., 2017). Assim, para a análise do modelo, foram definidos nos parâmetros do *bootstrapping* 5000 subamostras, tomando como base um intervalo de confiança com limite inferior de 2,5% e superior de 97,5%. Na Tabela 35 apresenta-se o intervalo de confiança para HTMT.

Tabela 35 - Intervalo de Confiança para HTMT

Construto → Construto	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	2.5%	97.5%
RES → ENTRINC	0,084	0,088	-0,020	0,199
ENV → ENTRINC	-0,133	-0,133	-0,304	0,049
TDE → ENTRINC	-0,009	-0,006	-0,142	0,130
CDT → ENTRINC	0,149	0,151	0,005	0,293
AVD → ENTRINC	0,173	0,171	0,025	0,310
REM → ENTRINC	0,359	0,361	0,234	0,484
ENTRINC → DESEMP	0,208	0,223	-0,244	0,326

Fonte: Software SmartPLS®

Pelo sintetizando na Tabela 35 verifica-se que o valor de HTMT para o intervalo de confiança definido ficou abaixo de 0,90 conforme propõe Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) atestando a validade discriminante, logo, as medidas dos construtos do modelo não se correlacionam com outros construtos dos quais se supõe que devam divergir.

Concluindo-se, no Estágio 5 realizou-se a avaliação do modelo de mensuração do Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente, sendo que os resultados estão sintetizados na Tabela 36.

Tabela 36 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Variáveis Latentes (Construtos)	Variáveis Observadas (Indicadores)	Validade Convergente		Confiabilidade da Consistência Interna		Validade Discriminante HTMT (intervalo de confiança não inclui 1)
		Carga Fatorial > 0,70	AVE > 0,50	Confiabilidade Composta 0,70 – 0,90	Alpha de Cronbach 0,70 – 0,90	
Entrincheiramento Organizacional	APS1	0,541*				
	APS2	0,649*				
	APS3	0,679*				
	APS4	0,739	0,435	0,932	0,923	Sim
	APS5	0,703				
	APS6	0,734				
	ABI1	0,502*				
	ABI2	0,468*				
	ABI3	0,682*				
	ABI4	0,636*				
	ABI5	0,761				
	ABI6	0,702				
	LIM1	0,686*				
	LIM2	0,642*				
	LIM3	0,701				
	LIM4	0,641*				
LIM5	0,652*					
LIM6	0,677*					
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Recrutamento e Seleção	RES1	0,649*				
	RES2	0,780				
	RES3	0,771	0,551	0,880	0,836	Sim
	RES4	0,729				
	RES5	0,781				
	RES6	0,736				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento	ENV1	0,679*				
	ENV10	0,690*				
	ENV11	0,743				
	ENV12	0,831				
	ENV2	0,801	0,589	0,945	0,936	Sim
	ENV3	0,762				
	ENV4	0,795				
	ENV5	0,802				
ENV6	0,685*					

Tabela 36 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Variáveis Latentes (Construtos)	Variáveis Observadas (Indicadores)	Validade Convergente		Confiabilidade da Consistência Interna		Validade Discriminante HTMT (intervalo de confiança não inclui 1)
		Carga Fatorial > 0,70	AVE > 0,50	Confiabilidade Composta 0,70 – 0,90	Alpha de Cronbach 0,70 – 0,90	
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento	ENV7	0,802	0,589	0,945	0,936	Sim
	ENV8	0,794				
	ENV9	0,803				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Treinamento, Desenvolvimento e Educação	TDE1	0,774	0,587	0,895	0,859	Sim
	TDE2	0,683*				
	TDE3	0,803				
	TDE4	0,813				
	TDE5	0,798				
	TDE6	0,719				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Contexto de Trabalho	CDT1	0,779	0,490	0,851	0,794	Sim
	CDT2	0,579*				
	CDT3	0,665*				
	CDT4	0,749				
	CDT5	0,726				
	CDT6	0,682*				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Avaliação de Desempenho e competências	AVD1	0,773	0,661	0,907	0,872	Sim
	AVD2	0,814				
	AVD3	0,862				
	AVD4	0,821				
	AVD5	0,791				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Remuneração e Recompensas	REM1	0,785	0,595	0,880	0,829	Sim
	REM2	0,811				
	REM3	0,718				
	REM4	0,812				
	REM5	0,726				
Desempenho no Trabalho – Voltado para a Tarefa	TAR1	0,651*	0,500	0,952	0,952	Sim
	TAR2	0,661*				
	TAR3	0,771				
	TAR4	0,668*				
	TAR5	0,729				
	TAR6	0,784				
	TAR7	0,768				
	TAR8	0,604*				
	TAR9	0,723				
Desempenho no Trabalho – Voltado para o Contexto	CTX1	0,723	0,500	0,952	0,952	Sim
	CTX10	0,711				
	CTX11	0,762				
	CTX2	0,626*				
	CTX3	0,729				
	CTX4	0,714				
	CTX5	0,773				
	CTX6	0,761				
	CTX7	0,582*				
CTX8	0,580*					
CTX9	0,768					

* Cargas fatoriais abaixo de 0,70

Com base no descrito na Tabela 36, que apresenta a síntese das medidas utilizadas para análise do modelo de mensuração, detalham-se os resultados no Quadro 17.

Quadro 17 - Resultados detalhados do modelo de mensuração de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Em relação à...	Verifica-se que...
Validade convergente	as cargas fatoriais dos indicadores marcadas com “*” apresentaram cargas inferiores a 0,70, sendo que as demais se apresentaram com valores acima de 0,70. Já as variâncias médias extraídas (AVE) dos construtos atenderam ao critério sendo maiores que 0,50, com exceção dos construtos de Entrincheiramento Organizacional (AVE=0,435) e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Contexto de Trabalho (AVE=0,490);
Confiabilidade da consistência interna	a confiabilidade composta e Alpha de Cronbach da maioria dos construtos apresentaram valores dentro do limite, de 0,70 a 0,90. Ressalta-se que os construtos de Entrincheiramento Organizacional, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento e Avaliação de Desempenho e competências e, Desempenho no Trabalho apresentaram valores acima de 0,90, no entanto, não ultrapassam 0,95 que seria intolerável para esses índices;
Validade discriminante	o intervalo de confiança para a medida HTMT não incluem valor 1.

Fonte: dados da pesquisa

Dando sequência aos estágios da MEE, passa-se ao *Estágio 6 – Avaliação do Modelo Estrutural*. A abordagem sistemática para a avaliação do modelo estrutural, segundo Hair Jr. et al. (2017), é desenvolvida a partir dos seguintes passos:

- 1) avaliar o modelo estrutural para problemas de colinearidade;
- 2) avaliar a significância e relevância das relações do modelo estrutural;
- 3) avaliar o nível de R^2 ;
- 4) avaliar o tamanho do efeito f^2 ;
- 5) avaliação da relevância preditiva Q^2 .

Inicia-se com a avaliação da colinearidade, a qual utiliza como medida a *variance inflation factor*– VIF. Apresenta-se na Tabela 37 os valores de VIF para os construtos do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 37 - Valores de VIF para os construtos do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	ENTRINCH	AVD	CDT	ENV	REM	RES	TDE	DESEMP
ENTRINC								1,000
RES	2,042							
ENV	3,758							
TDE	2,511							
CDT	2,382							
AVD	2,394							
REM	2,153							
DESEMP								

Fonte: Software SmartPLS®

De acordo com o contido na Tabela 37, os valores de VIF para os construtos são todos abaixo do valor limite 5, então, pode-se concluir que a colinearidade não atinge níveis críticos em termos dos construtos, logo, nenhuma das variáveis latentes apresenta problemas de multicolinearidade.

Após a análise da colinearidade, avalia-se a significância das relações do modelo estrutural. Para realizar a testagem de significância das relações entre as variáveis, usa-se o módulo *bootstrapping*, parametrizado, para análise do modelo em 5.000 subamostras. Na Tabela 38 apresenta-se os valores das relações entre os construtos considerando a amostra original e a média das subamostras, o desvio padrão, a estatística T e os p valores.

Tabela 38 - Correlações entre as variáveis latentes do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

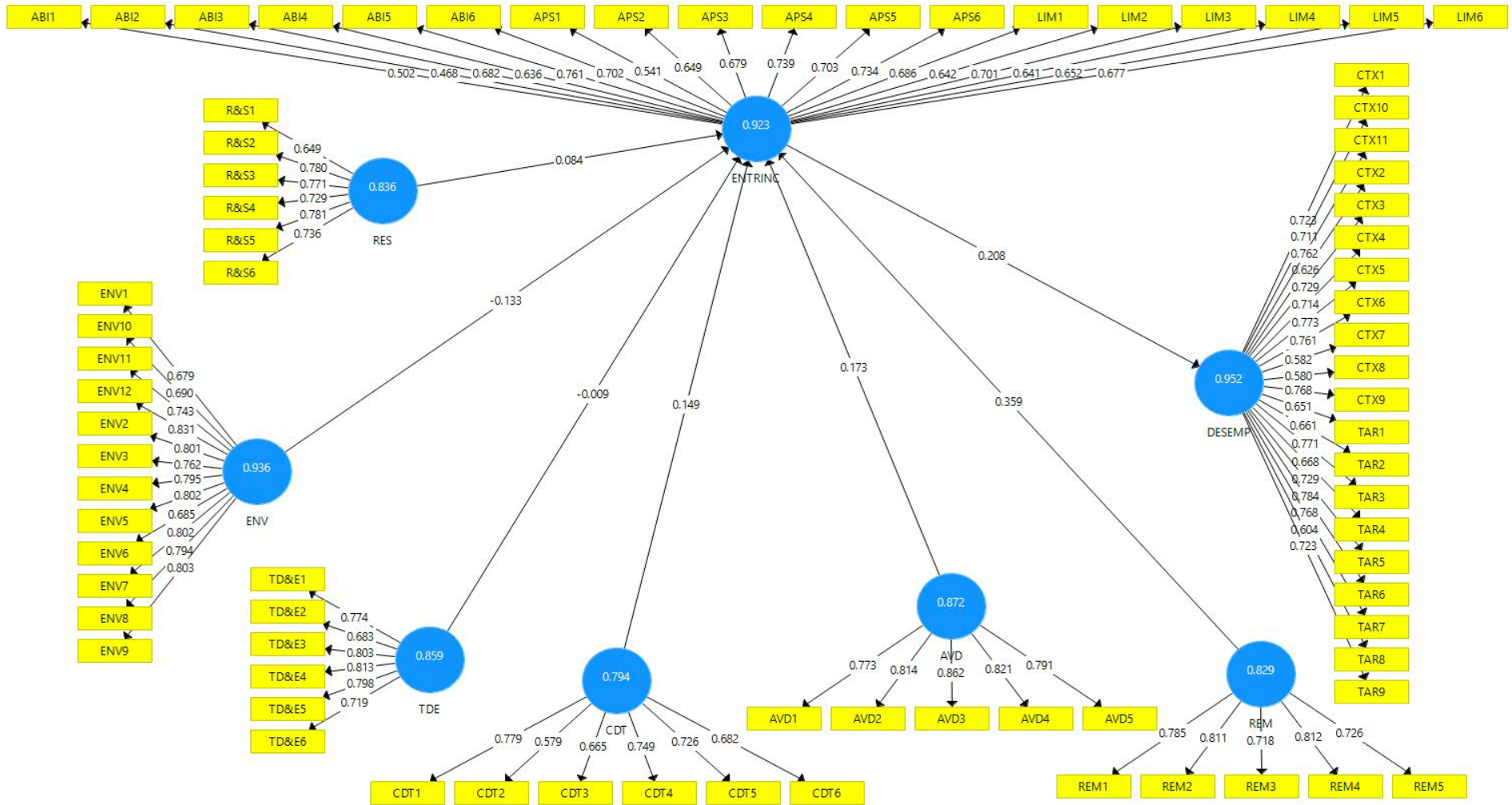
Relação Estrutural = Efeitos Totais	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (O/STDEV)	Valores de p	Significância (p<0,05)
RES → ENTRINC	0,084	0,088	0,056	1,504	0,133	não
ENV → ENTRINC	-0,133	-0,133	0,090	1,466	0,143	não
TDE → ENTRINC	-0,009	-0,006	0,070	0,136	0,892	não
CDT → ENTRINC	0,149	0,151	0,073	2,035	0,042	sim
AVD → ENTRINC	0,173	0,171	0,072	2,407	0,016	sim
REM → ENTRINC	0,359	0,361	0,063	5,670	0,000	sim
ENTRINC → DESEMP	0,208	0,223	0,109	1,900	0,058	não

Fonte: Software SmartPLS®

Analisando-se a Tabela 38 constata-se a partir das correlações entre os construtos que as relações CDT → ENTRINCH, AVD → ENTRINCH e REM → ENTRINCH do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente são significantes o que se confirma com os p valores $< 0,05$. Já as correlações entre as variáveis RES → ENTRINCH, ENV → ENTRINCH, TDE → ENTRINCH e ENTRINCH → DESEMP apresentaram p valor maior do que 0,05, não sendo significativas.

Na Figura 25 destaca-se o modelo do Entrincheiramento Organizacional, seus antecedentes e consequente após o módulo *bootstrapping*.

Figura 25 - Modelo de mensuração final do Entrincheiramento Organizacional, seus antecedentes e consequente.



Fonte: Software SmartPLS®

O terceiro passo compreende a avaliação do Coeficiente de Determinação (valor de R^2). Reitera-se que, em geral para análise de R^2 um valor de 0,25 é considerado fraco, valor de 0,50 considerado médio e valor de 0,75 considerado substancial. Na Tabela 39 apresenta-se os valores de R^2 e $R^2_{ajustado}$ para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 39 - Coeficiente de determinação R^2 do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	R^2	$R^2_{ajustado}$
Entrincheiramento Organizacional	0,303	0,291
Desempenho no Trabalho	0,043	0,040

Fonte: Software SmartPLS®

Com base nos dados da Tabela 39 verifica-se que a variável Entrincheiramento Organizacional ($R^2 = 0,303$) apresenta coeficiente de determinação R^2 com efeito médio, e a variável Desempenho no Trabalho ($R^2 = 0,043$) indica R^2 fraco. Isso significa que as correlações entre as variáveis explicam 30,3% da variância do Entrincheiramento Organizacional e 4,3% do Desempenho no Trabalho.

Na sequência da avaliação do modelo estrutural, utiliza-se a medida de tamanho do efeito f^2 , sendo que os valores 0,02, 0,15 e 0,30 representam pequeno, médio e grande efeito respectivamente. A Tabela 40 contém os valores do tamanho do efeito f^2 para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 40 - Tamanho do efeito f^2 para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	ENTRINC	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
ENTRINC								0,045
RES	0,005							
ENV	0,008							
TDE	0,000							
CDT	0,017							
AVD	0,017							
REM	0,083							
DESEMP								

Fonte: Software SmartPLS®

A sistematização dos dados da Tabela 40 permite inferir que o tamanho do efeito da variável exógena Entrincheiramento Organizacional (ENTRINCH) sobre a variável endógena Desempenho no Trabalho (DESEMP) é pequeno (0,045), bem como das variáveis exógenas RES, ENV, TDE, CDT, AVD e REM sobre a variável endógena de ENTRINCH.

Por fim, avalia-se a relevância preditiva Q^2 para medir a acurácia do modelo ajustado, no qual um modelo perfeito apresenta $Q^2=1$, sendo que são considerados como aceitos valores maiores que zero. Na Tabela 41 apresenta-se os valores da medida de relevância preditiva Q^2 para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 41 - Valores Q^2 para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Variáveis latentes	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
ENTRINC	6,372.000	5,677.942	0,109
RES	2,124.000	2,124.000	
ENV	4,248.000	4,248.000	
TDE	2,124.000	2,124.000	
CDT	2,124.000	2,124.000	
AVD	1,770.000	1,770.000	
REM	1,770.000	1,770.000	
DESEMP	7,080.000	7,012.996	0,009

Fonte: Software SmartPLS®

Ao analisar a Tabela 41 verifica-se que os valores de Q^2 atendem ao critério, sendo todos os índices superiores a zero. Pode-se, então, com base nos resultados, identificar a relevância do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente visto que os valores de Q^2 são maiores do que zero.

Desta forma, de acordo com indicadores utilizados, infere-se que as relações entre o Entrincheiramento Organizacional, os seis construtos antecedentes de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o seu consequente de Desempenho no Trabalho são suportadas no modelo. Na Tabela 42 sintetiza-se as hipóteses do modelo que foram aceitas e rejeitadas.

Tabela 42 - Resultado das hipóteses do modelo de Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente

Hipóteses			Valores			Situação
			β	Estatística T (O/STDEV)	Valor de p	
H2a	Recrutamento e Seleção influencia direta e negativamente o Entrincheiramento Organizacional	RES → ENTRINCH	0,084	1,504	0,133	Rejeita
H2b	Envolvimento influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional	ENV → ENTRINCH	-0,133	1,466	0,143	Rejeita
H2c	Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional	TDE → ENTRINCH	-0,009	0,136	0,892	Rejeita
H2d	Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional	CDT → ENTRINCH	0,149	2,035	0,042	Aceita
H2e	Avaliação de desempenho e competências influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional	AVD → ENTRINCH	0,173	2,407	0,016	Aceita
H2f	Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional	REM → ENTRINCH	0,359	5,670	<0,001	Aceita
H2g	Entrincheiramento Organizacional influencia direta e negativamente o Desempenho no Trabalho	ENTRINCH → DESEMP	0,208	1,900	0,058	Rejeita

Fonte: Software SmartPLS®

De acordo com o contido na Tabela 42 constata-se que as hipóteses aceitas foram:

- H2d- Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional, com coeficiente interno de 0,149, teste t 2,035 e significância com o valor de p menor que 0,05.
- H2e - Avaliação de desempenho e competências influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional, com coeficiente interno de 0,173, teste t 2,407 e significância com o valor de p menor que 0,05.

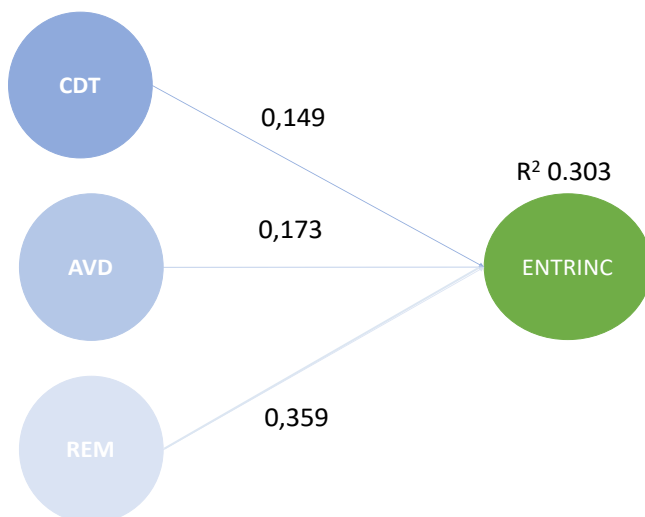
- H2f - Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional, com coeficiente interno de 0,359, teste t 5,670 e significância com o valor de p menor que 0,05.

Com base no descrito na Tabela 42, as hipóteses rejeitadas na presente pesquisa foram:

- H2a - Recrutamento e Seleção influencia direta e negativamente o Entrincheiramento Organizacional, com coeficiente interno de 0,084, teste t 1,504 e p=0.133
- H2b - Envolvimento influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional, com coeficiente interno de -0,133, teste t 1,466 e p=0.143
- H2c - Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e positivamente o Entrincheiramento Organizacional, com coeficiente interno de -0,009, teste t 0,136 e p=0.892
- H2g - Entrincheiramento Organizacional influencia direta e negativamente o Desempenho no Trabalho, com coeficiente interno de 0,208, teste t 1,900 e p=0.058

Finalizada a análise do modelo de mensuração do Entrincheiramento Organizacional, seu antecedentes e consequente, na Figura 26, sistematiza-os resultados encontrados, explorando os coeficientes de caminho e os coeficientes de determinação das relações que apresentaram significância para o modelo estrutural.

Figura 26 - Modelo Estrutural do Entrincheiramento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Figura 26 é possível inferir que as dimensões antecedentes de Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas do construto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o Entrincheiramento Organizacional, explicando-o em 30,3%. Os coeficientes de caminhos demonstram que o estabelecimento desse vínculo com a organização é determinado em 35,9% pela Remuneração e Recompensas, 17,3% por Avaliação de Desempenho e Competências e 14,9% pelas Condições de Trabalho.

Acredita-se que esses achados tem relação entre as definições dos fatores de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e as dimensões do Entrincheiramento Organizacional. O fator Remuneração e Recompensas pode ser relacionado a dimensão de Arranjos Burocráticos Impessoais, que se refere a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos que seriam perdidos caso aconteça a saída da organização (RODRIGUES e BASTOS, 2015). Scheible, Bastos e Rodrigues (2013) encontraram resultado semelhante de relação entre esses na sua pesquisa.

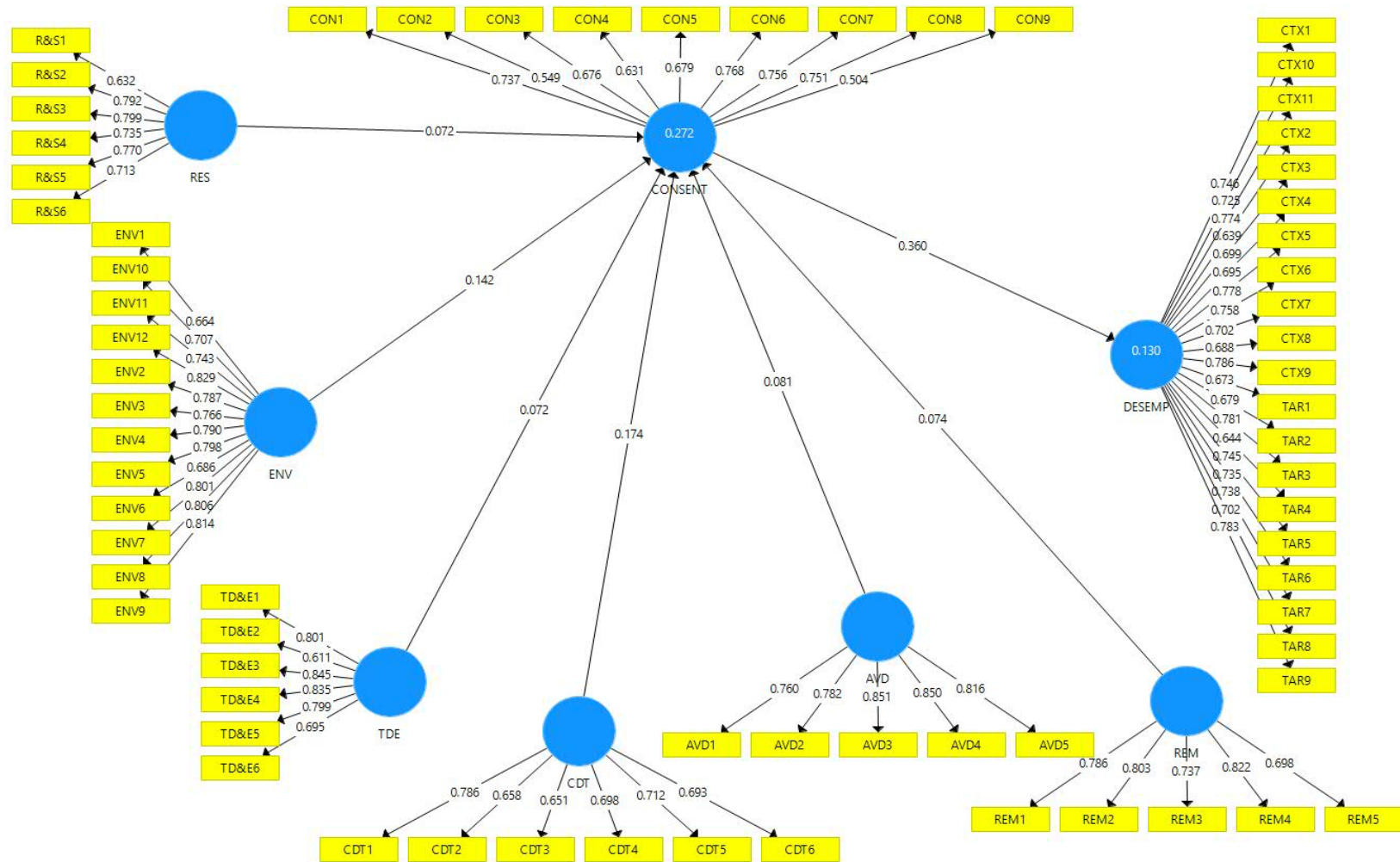
Já os fatores de Condições de Trabalho e Avaliação de Desempenho e Competências podem ter influencia sobre o vínculo no que se refere as características da dimensão Ajustamentos à posição social, uma vez que essa ocorre em razão da necessidade de o indivíduo preservar as adequações que foram realizadas para adaptação à realidade organizacional que se encontra, tais como tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, contribuindo para o reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse (RODRIGUES e BASTOS, 2015). Importante observar que o Entrincheiramento Organizacional não apresentou relação com o consequente de Desempenho no Trabalho.

Após as considerações feitas em relação ao modelo de Entrincheiramento Organizacional passa-se a análise do modelo de mensuração do Consentimento Organizacional.

5.7.3 Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Dando continuidade as análises das MEE, apresenta-se nesse tópico os resultados para o vínculo de Consentimento Organizacional, seus antecedentes (Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas) e consequente (Desempenho no Trabalho). Novamente para realização do *Estágio 4 – Estimação do modelo de caminhos por meio do PLS* deste modelo também foram seguidos os parâmetros recomendados por Hair Jr. et al. (2017) para a configuração do algoritmo PLS-SEM. Na sequência, calculou-se o algoritmo PLS ilustrados na Figura 27 o modelo de caminhos do Consentimento Organizacional, seus antecedentes e consequente.

Figura 27 - Modelo de caminhos do Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Software SmartPLS®

Tabela 43 - Critério de parada do algoritmo para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Var.	Interação 0	Interação 1	Interação 2	Interação 3	Interação 4	Interação 5	Interação 6	Interação 7	Interação 8	Interação 9
TDE5	0,217	0,216	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209	0,209
TDE6	0,217	0,161	0,163	0,163	0,163	0,163	0,163	0,163	0,163	0,163
CDT1	0,237	0,317	0,325	0,324	0,325	0,325	0,325	0,325	0,325	0,325
CDT2	0,237	0,236	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242
CDT3	0,237	0,262	0,233	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232	0,232
CDT4	0,237	0,237	0,233	0,233	0,233	0,233	0,233	0,233	0,233	0,233
CDT5	0,237	0,175	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181
CDT6	0,237	0,193	0,206	0,207	0,207	0,207	0,207	0,207	0,207	0,207
AVD1	0,246	0,197	0,199	0,199	0,199	0,199	0,199	0,199	0,199	0,199
AVD2	0,246	0,226	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227	0,227
AVD3	0,246	0,240	0,246	0,246	0,246	0,246	0,246	0,246	0,246	0,246
AVD4	0,246	0,280	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277
AVD5	0,246	0,285	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277	0,277
REM1	0,260	0,245	0,255	0,255	0,255	0,255	0,255	0,255	0,255	0,255
REM2	0,260	0,229	0,234	0,234	0,235	0,235	0,235	0,235	0,235	0,235
REM3	0,260	0,287	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285	0,285
REM4	0,260	0,312	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308
REM5	0,260	0,223	0,212	0,212	0,212	0,212	0,212	0,212	0,212	0,212
TAR1	0,069	0,092	0,084	0,084	0,084	0,084	0,084	0,084	0,084	0,084
TAR2	0,069	0,070	0,067	0,067	0,067	0,067	0,067	0,067	0,067	0,067
TAR3	0,069	0,106	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099
TAR4	0,069	0,091	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083
TAR5	0,069	0,081	0,078	0,078	0,078	0,078	0,078	0,078	0,078	0,078
TAR6	0,069	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079	0,079
TAR7	0,069	0,074	0,076	0,076	0,076	0,076	0,076	0,076	0,076	0,076
TAR8	0,069	0,048	0,052	0,052	0,052	0,052	0,052	0,052	0,052	0,052
TAR9	0,069	0,065	0,066	0,066	0,066	0,066	0,066	0,066	0,066	0,066
CTX1	0,069	0,085	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083
CTX10	0,069	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060	0,060
CTX11	0,069	0,068	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070	0,070
CTX2	0,069	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059
CTX3	0,069	0,060	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061	0,061
CTX4	0,069	0,051	0,055	0,055	0,055	0,056	0,056	0,056	0,056	0,056
CTX5	0,069	0,073	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
CTX6	0,069	0,075	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077
CTX7	0,069	0,045	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050
CTX8	0,069	0,023	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030	0,030
CTX9	0,069	0,070	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072	0,072

Continuando as análises, apresenta-se o *Estágio 5- Avaliação do modelo de mensuração*, que conta com a avaliação da consistência interna com a aplicação do Alfa de Cronbach e confiabilidade composta, avaliação da validade convergente por meio de indicador de confiabilidade da variância média extraída e avaliação da validade discriminante. Na Tabela 44 apresenta-se o Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 44 - Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	Alpha de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta (ρ_c)
CONSENT	0,856	0,883
RES	0,836	0,880
ENV	0,936	0,945
TDE	0,859	0,896
CDT	0,794	0,852
AVD	0,872	0,907
REM	0,829	0,879
DESEMP	0,952	0,957

Fonte: Software SmartPLS®

Conforme observa-se na Tabela 44 pode-se verificar que os construtos apresentam coeficientes de confiabilidade acima de 0,70 identificando-se a consistência interna dos fatores. Assim, passa-se a análise da validade convergente obtida pela Variâncias Médias Extraídas de cada construto do modelo, exposto na Tabela 45.

Tabela 45 - Variância Média Extraída (AVE) para os construtos do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	Variância Média Extraída (AVE)
CONSENT	0,460
RES	0,551
ENV	0,589
TDE	0,591
CDT	0,491
AVD	0,661
REM	0,594
DESEMP	0,526

Fonte: Software SmartPLS®

A análise das variâncias médias extraída, conforme Tabela 45, permite a identificação da convergência do modelo visto que a maioria dos indicadores apresentam AVE maiores que 0,50, com exceção dos construtos de Consentimento Organizacional (CONSENT) e de Contexto de Trabalho (CDT), que apresentaram AVE de 0,460 e 0,491, respectivamente.

Conforme já exposto no tópico anterior, apesar de haver a possibilidade de se eliminar as variáveis observadas com cargas fatoriais de menor valor no sentido de aumentar o valor da variância média extraída, deve-se considerar a remoção da escala somente quando a exclusão do indicador levar a um aumento da confiabilidade composta ou variância média extraída (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014; HAIR Jr. et al., 2017). Além disso, Hair Jr. et al. (2017) destacam que a remoção de indicadores deve ser analisada considerando se a validade de conteúdo será afetada, podendo-se reter aqueles com cargas mais baixas. Para o caso do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente não se observou aumento da confiabilidade composta ou variância média extraída quando eliminadas variáveis, logo, optou-se por manter o modelo original.

Dando sequência ao Estágio 5, realizou-se a análise validade discriminante, por meio da análise de Cargas Cruzadas e a utilização do critério Fornell-Larcker. Primeiramente, na Tabela 46, apresentam-se os valores das cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes.

Tabela 46 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Var.	CONSENT	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
CON1	0,737	0,270	0,301	0,297	0,355	0,313	0,254	0,252
CON2	0,549	0,184	0,119	0,089	0,156	0,155	0,151	0,096
CON3	0,676	0,200	0,192	0,265	0,245	0,236	0,205	0,204
CON4	0,631	0,209	0,213	0,236	0,254	0,250	0,167	0,182
CON5	0,679	0,302	0,340	0,333	0,343	0,237	0,272	0,271
CON6	0,768	0,315	0,408	0,373	0,372	0,306	0,266	0,480
CON7	0,756	0,324	0,433	0,309	0,395	0,380	0,431	0,197
CON8	0,751	0,358	0,489	0,371	0,360	0,378	0,434	0,238
CON9	0,504	0,131	0,137	0,119	0,187	0,167	0,242	-0,020
RES1	0,257	0,632	0,505	0,431	0,460	0,403	0,415	0,306
RES2	0,345	0,792	0,592	0,477	0,497	0,435	0,449	0,334
RES3	0,327	0,799	0,610	0,459	0,465	0,428	0,430	0,318
RES4	0,298	0,735	0,424	0,353	0,354	0,358	0,366	0,267

Tabela 46 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

(continuação)

Var.	CONSENT	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
RES5	0,267	0,770	0,510	0,445	0,436	0,389	0,412	0,368
RES6	0,260	0,713	0,473	0,404	0,346	0,354	0,378	0,239
ENV1	0,309	0,572	0,664	0,501	0,426	0,437	0,441	0,252
ENV10	0,352	0,473	0,707	0,480	0,491	0,446	0,417	0,354
ENV11	0,399	0,480	0,743	0,523	0,566	0,552	0,482	0,311
ENV12	0,361	0,582	0,829	0,609	0,605	0,606	0,598	0,282
ENV2	0,367	0,577	0,787	0,602	0,631	0,538	0,573	0,295
ENV3	0,372	0,606	0,766	0,531	0,546	0,461	0,512	0,385
ENV4	0,401	0,533	0,790	0,597	0,555	0,578	0,553	0,332
ENV5	0,340	0,542	0,798	0,609	0,543	0,563	0,555	0,385
ENV6	0,355	0,499	0,686	0,558	0,489	0,475	0,450	0,337
ENV7	0,331	0,502	0,801	0,638	0,624	0,594	0,525	0,349
ENV8	0,395	0,550	0,806	0,618	0,583	0,542	0,542	0,422
ENV9	0,386	0,565	0,814	0,543	0,579	0,525	0,513	0,387
TDE1	0,347	0,495	0,645	0,801	0,444	0,524	0,491	0,333
TDE2	0,242	0,344	0,449	0,611	0,428	0,395	0,401	0,174
TDE3	0,383	0,481	0,601	0,845	0,548	0,526	0,422	0,384
TDE4	0,395	0,469	0,642	0,835	0,589	0,589	0,471	0,419
TDE5	0,313	0,440	0,569	0,799	0,495	0,563	0,471	0,317
TDE6	0,244	0,422	0,469	0,695	0,423	0,479	0,414	0,279
CDT1	0,432	0,507	0,718	0,580	0,786	0,547	0,591	0,323
CDT2	0,322	0,341	0,416	0,442	0,658	0,308	0,367	0,404
CDT3	0,308	0,336	0,327	0,325	0,651	0,323	0,419	0,147
CDT4	0,309	0,406	0,487	0,436	0,698	0,455	0,452	0,225
CDT5	0,241	0,383	0,475	0,371	0,712	0,404	0,415	0,298
CDT6	0,275	0,426	0,553	0,484	0,693	0,492	0,466	0,338
AVD1	0,271	0,470	0,575	0,615	0,505	0,760	0,544	0,309
AVD2	0,309	0,438	0,596	0,582	0,508	0,782	0,551	0,228
AVD3	0,336	0,420	0,602	0,626	0,522	0,851	0,550	0,309
AVD4	0,378	0,440	0,550	0,503	0,491	0,850	0,455	0,258
AVD5	0,377	0,412	0,496	0,442	0,460	0,816	0,413	0,264
REM1	0,309	0,423	0,508	0,388	0,509	0,433	0,786	0,273
REM2	0,285	0,400	0,509	0,385	0,518	0,473	0,803	0,289
REM3	0,346	0,423	0,491	0,518	0,504	0,421	0,737	0,218
REM4	0,374	0,485	0,630	0,550	0,578	0,584	0,822	0,258
REM5	0,257	0,373	0,414	0,331	0,386	0,414	0,698	0,162
TAR1	0,304	0,296	0,318	0,261	0,284	0,221	0,163	0,673
TAR2	0,242	0,256	0,253	0,276	0,251	0,136	0,118	0,679
TAR3	0,360	0,337	0,370	0,353	0,341	0,210	0,201	0,781

Tabela 46 - Valores de cargas cruzadas das variáveis observadas nas variáveis latentes para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Var.	CONSENT	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
TAR4	0,300	0,281	0,231	0,205	0,215	0,185	0,226	0,644
TAR5	0,282	0,287	0,320	0,262	0,314	0,243	0,238	0,745
TAR6	0,287	0,394	0,342	0,363	0,314	0,327	0,318	0,735
TAR7	0,276	0,305	0,365	0,322	0,296	0,299	0,286	0,738
TAR8	0,189	0,209	0,226	0,239	0,245	0,164	0,118	0,702
TAR9	0,241	0,233	0,280	0,259	0,249	0,230	0,176	0,783
CTX1	0,303	0,335	0,363	0,328	0,322	0,234	0,236	0,746
CTX10	0,219	0,284	0,327	0,310	0,275	0,235	0,204	0,725
CTX11	0,254	0,343	0,408	0,393	0,370	0,326	0,274	0,774
CTX2	0,216	0,236	0,276	0,276	0,229	0,161	0,178	0,639
CTX3	0,223	0,357	0,343	0,343	0,318	0,247	0,338	0,699
CTX4	0,202	0,331	0,384	0,335	0,358	0,360	0,305	0,695
CTX5	0,273	0,304	0,357	0,347	0,326	0,290	0,271	0,778
CTX6	0,280	0,370	0,367	0,375	0,372	0,322	0,294	0,758
CTX7	0,183	0,120	0,220	0,246	0,218	0,117	0,077	0,702
CTX8	0,110	0,204	0,221	0,220	0,241	0,135	0,105	0,688
CTX9	0,264	0,331	0,380	0,379	0,378	0,303	0,288	0,786

Fonte: Software SmartPLS®

A análise da validade discriminante por cargas cruzadas, apresentada na Tabela 46, possibilita a verificação de que as cargas fatoriais das variáveis observadas nos construtos (variáveis latentes) originais são sempre maiores que em outros, constatando-se que há validade discriminante por este critério. A Tabela 47 contém os valores da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker.

Tabela 47 - Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	CONSENT	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
CONSENT	0,678							
RES	0,397	0,742						
ENV	0,477	0,703	0,768					
TDE	0,427	0,577	0,740	0,769				
CDT	0,462	0,577	0,723	0,639	0,701			
AVD	0,416	0,532	0,688	0,671	0,608	0,813		
REM	0,414	0,551	0,670	0,576	0,655	0,609	0,771	
DESEMP	0,360	0,411	0,446	0,425	0,413	0,334	0,313	0,725

Fonte: Software SmartPLS®

Assim como no modelo de Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional, verifica-se que o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente, de acordo com a Tabela 47, atende ao critério Fornell-Larcker.

Além destes critérios tradicionais, utiliza-se também o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Na Tabela 48 mostra-se os resultados da medida HTMT para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 48 - HTMT para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	CONSENT	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
CONSENT								
RES	0,441							
ENV	0,478	0,794						
TDE	0,448	0,681	0,819					
CDT	0,512	0,697	0,818	0,755				
AVD	0,451	0,628	0,767	0,786	0,726			
REM	0,462	0,657	0,752	0,673	0,785	0,720		
DESEMP	0,344	0,450	0,463	0,453	0,468	0,362	0,341	

Fonte: Software SmartPLS®

Na Tabela 48 verifica-se que os valores se apresentam abaixo de 0,90 para a medida *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) atendendo aos preceitos de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Para testar se os valores HTMT são significativamente diferentes de 1, roda-se a opção *bootstrapping* para a obtenção de execução da verificação considerando intervalos de confiança (HAIR Jr. et al., 2017).

Para a análise do modelo, foram definidos nos parâmetros do *bootstrapping* 5000 subamostras, tomando como base um intervalo de confiança com limite inferior de 2,5% e superior de 97,5%. Na Tabela 49 apresenta-se o intervalo de confiança para HTMT.

Tabela 49 - Intervalo de Confiança para HTMT

Construto → Construto	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	2.5%	97.5%
RES → CONSENT	0,072	0,076	-0,066	0,217
ENV → CONSENT	0,142	0,136	-0,078	0,348
TDE → CONSENT	0,072	0,073	-0,095	0,245
CDT → CONSENT	0,174	0,181	0,022	0,337
AVD → CONSENT	0,081	0,082	-0,069	0,229
REM → CONSENT	0,074	0,075	-0,072	0,222
CONSENT → DESEMP	0,360	0,370	0,269	0,465

Fonte: Software SmartPLS®

Com base nos dados da Tabela 49 constata-se que o valor de HTMT para o intervalo de confiança definido ficou abaixo de 0,90 conforme propõe Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) atestando a validade discriminante, logo, as medidas dos construtos do modelo não se correlacionam com outros construtos dos quais se supõe que devam divergir.

Finalizando o Estágio 5 realizou-se a avaliação do modelo de mensuração do Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente, sendo que os resultados estão sintetizados na Tabela 50.

Tabela 50 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

(continua)

Variáveis Latentes (Construtos)	Variáveis Observadas (Indicadores)	Validade Convergente		Confiabilidade da Consistência Interna		Validade Discriminante HTMT (intervalo de confiança não inclui 1)
		Carga Fatorial > 0,70	AVE > 0,50	Confiabilidade Composta 0,70 – 0,90	Alpha de Cronbach 0,70 – 0,90	
Consentimento Organizacional	CON1	0,737				Sim
	CON2	0,549*				
	CON3	0,676*				
	CON4	0,631*	0,460	0,883	0,856	
	CON5	0,679*				
	CON6	0,768				
	CON7	0,756				
	CON8	0,751				
	CON9	0,504*				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Recrutamento e Seleção	RES1	0,632*				Sim
	RES2	0,792				
	RES3	0,799	0,551	0,880	0,836	
	RES4	0,735				
	RES5	0,770				
	RES6	0,713				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento	ENV1	0,664*				Sim
	ENV10	0,707	0,589	0,945	0,936	
	ENV11	0,743				

Tabela 50 - Síntese dos resultados da avaliação do modelo de mensuração de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

(conclusão)

Variáveis Latentes (Construtos)	Variáveis Observadas (Indicadores)	Validade Convergente		Confiabilidade da Consistência		Validade Discriminante HTMT
		Carga Fatorial	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach	
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento	ENV12	0,829	0,589	0,945	0,936	Sim
	ENV2	0,787				
	ENV3	0,766				
	ENV4	0,790				
	ENV5	0,798				
	ENV6	0,686*				
	ENV7	0,801				
	ENV8	0,806				
	ENV9	0,814				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Treinamento, Desenvolvimento e Educação	TDE1	0,801	0,591	0,896	0,859	Sim
	TDE2	0,611*				
	TDE3	0,845				
	TDE4	0,835				
	TDE5	0,799				
	TDE6	0,695*				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Contexto de Trabalho	CDT1	0,786	0,491	0,852	0,794	Sim
	CDT2	0,658*				
	CDT3	0,651*				
	CDT4	0,698*				
	CDT5	0,712				
	CDT6	0,693*				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Avaliação de Desempenho e competências	AVD1	0,760	0,661	0,907	0,872	Sim
	AVD2	0,782				
	AVD3	0,851				
	AVD4	0,850				
	AVD5	0,816				
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Remuneração e Recompensas	REM1	0,786	0,594	0,879	0,829	Sim
	REM2	0,803				
	REM3	0,737				
	REM4	0,822				
	REM5	0,698*				
Desempenho no Trabalho – Voltado para a Tarefa	TAR1	0,673*	0,526	0,957	0,952	Sim
	TAR2	0,679*				
	TAR3	0,781				
	TAR4	0,644*				
	TAR5	0,745				
	TAR6	0,735				
	TAR7	0,738				
	TAR8	0,702				
	TAR9	0,783				
	CTX1	0,746				
	CTX10	0,725				
Desempenho no Trabalho – Voltado para o Contexto	CTX11	0,774				
	CTX2	0,639*				
	CTX3	0,699*				
	CTX4	0,695*				
	CTX5	0,778				
	CTX6	0,758				
	CTX7	0,702				
	CTX8	0,688*				
	CTX9	0,786				

* Cargas fatoriais abaixo de 0,70

Com base na Tabela 50, que apresenta a síntese das medidas utilizadas para análise do modelo de mensuração, explica-se os resultados detalhando-os no Quadro 18.

Quadro 18 - Resultados detalhados do modelo de mensuração de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Em relação à...	Verifica-se que...
Validade convergente	as cargas fatoriais dos indicadores marcadas com “*” apresentaram cargas inferiores a 0,70, sendo que as demais se apresentaram com valores acima de 0,70. Já as variâncias médias extraídas (AVE) dos construtos atenderam ao critério sendo maiores que 0,50, com exceção dos construtos de Consentimento Organizacional (AVE=0,460) e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Contexto de Trabalho (AVE=0,491);
Confiabilidade da consistência interna	a confiabilidade composta e Alpha de Cronbach da maioria dos construtos apresentaram valores dentro do limite, de 0,70 a 0,90. Ressalta-se que os construtos de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento e Desempenho no Trabalho apresentaram valores acima de 0,90, no entanto, não ultrapassam 0,95 que seria intolerável para esses índices;
Validade discriminante	o intervalo de confiança para a medida HTMT não incluem valor 1.

Fonte: dados da pesquisa

Dando sequência aos estágios da MEE, passa-se ao *Estágio 6 – Avaliação do Modelo Estrutural*, que foi desenvolvido a partir dos seguintes passos:

- 1) avaliar o modelo estrutural para problemas de colinearidade;
- 2) avaliar a significância e relevância das relações do modelo estrutural;
- 3) avaliar o nível de R^2 ;
- 4) avaliar o tamanho do efeito f^2 ;
- 5) avaliação da relevância preditiva Q^2 .

A avaliação da colinearidade utiliza como medida a *variance inflation factor*– VIF, os quais são apresentados na Tabela 51 para o presente modelo.

Tabela 51 - Valores de VIF para os construtos do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	CONSENT	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
CONSENT								1,000
RES	2,057							
ENV	3,817							
TDE	2,566							
CDT	2,474							
AVD	2,279							
REM	2,166							
DESEMP								

Fonte: Software SmartPLS®

De acordo com a Tabela 51, os valores de VIF para os construtos são todos abaixo do valor limite 5, então, pode-se concluir que a colinearidade não atinge níveis críticos em termos dos construtos, logo, nenhuma das variáveis latentes apresenta problemas de multicolinearidade.

Para realizar a testagem de significância das relações entre as variáveis, usa-se o módulo *bootstrapping*, parametrizado, para análise do modelo em 5.000 subamostras. Na Tabela 52 apresenta-se os valores das relações entre os construtos considerando a amostra original e a média das subamostras, o desvio padrão, a estatística T e os p valores.

Tabela 52 - Correlações entre as variáveis latentes do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

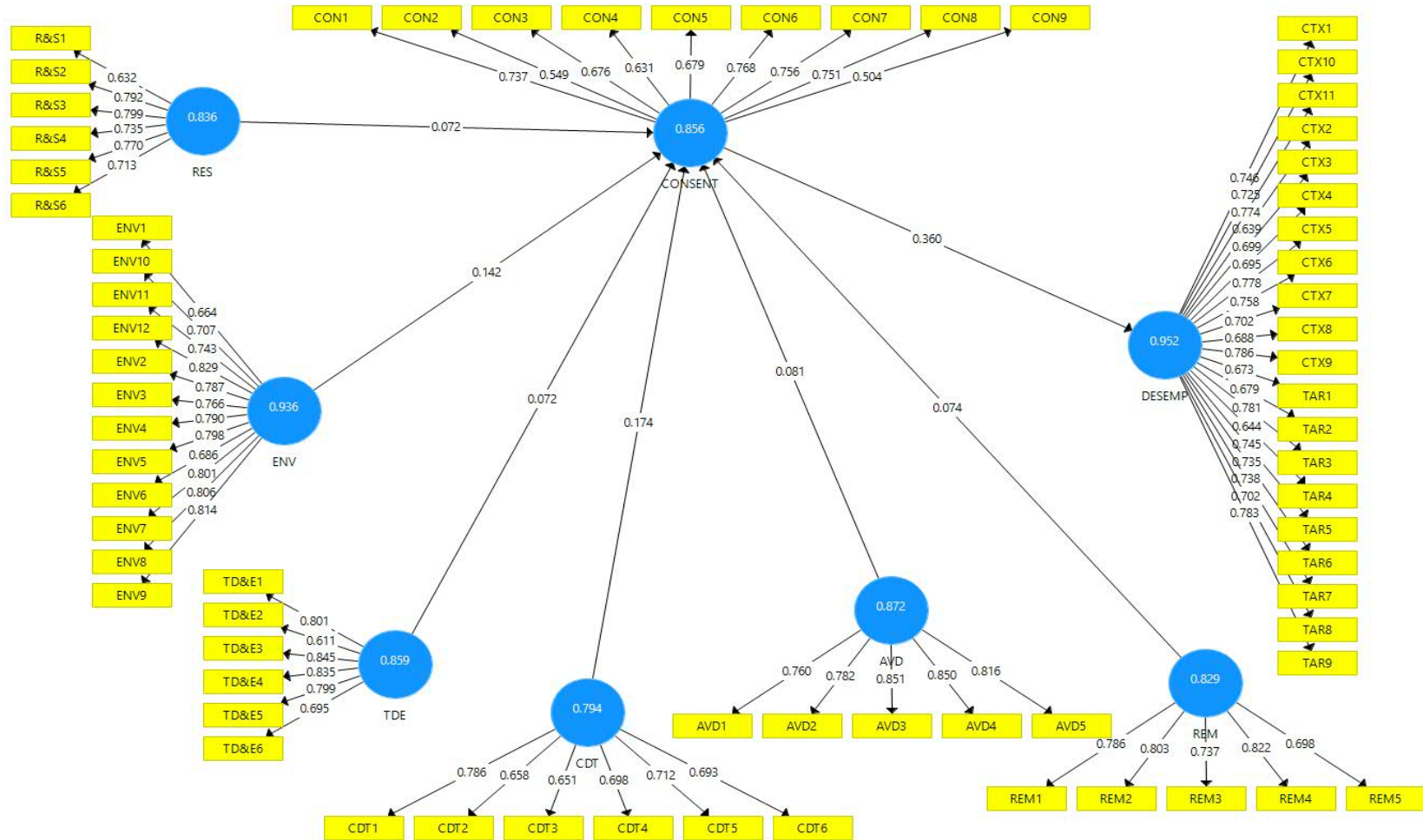
Relação Estrutural = Efeitos Totais	Amostra Original (O)	Média da Amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T ((O/STDEV))	Valores de p	Significância (p<0,05)
RES → CONSENT	0,072	0,076	0,072	1,005	0,315	não
ENV → CONSENT	0,142	0,136	0,108	1,314	0,189	não
TDE → CONSENT	0,072	0,073	0,087	0,821	0,412	não
CDT → CONSENT	0,174	0,181	0,081	2,148	0,032	sim
AVD → CONSENT	0,081	0,082	0,076	1,060	0,289	não
REM → CONSENT	0,074	0,075	0,074	1,005	0,315	não
CONSENT → DESEMP	0,360	0,370	0,051	7,045	0,000	sim

Fonte: Software SmartPLS®

Observando-se a Tabela 52 a partir das correlações entre os construtos, verifica-se que as relações $CDT \rightarrow CONSENT$ e $CONSENT \rightarrow DESEMP$ do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente são significantes o que se confirma com os p valores $< 0,05$. Já as correlações entre as variáveis $RES \rightarrow CONSENT$, $ENV \rightarrow CONSENT$, $TDE \rightarrow CONSENT$, $AVD \rightarrow CONSENT$ e $REM \rightarrow CONSENT$ apresentaram p valor maior do que $0,05$, não sendo significativas.

Na Figura 28 destaca-se o modelo do Consentimento Organizacional, seus antecedentes e consequente após o módulo *bootstrapping*.

Figura 28 - Modelo de mensuração final do Consentimento Organizacional, seus antecedentes e consequente



Fonte: Software SmartPLS®

O terceiro passo compreende a avaliação do Coeficiente de Determinação (valor de R^2). Na Tabela 53, apresenta-se os valores de R^2 e $R^2_{ajustado}$ para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 53 - Coeficiente de determinação R^2 do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	R^2	$R^2_{ajustado}$
Consentimento Organizacional	0,272	0,259
Desempenho no Trabalho	0,130	0,127

Fonte: Software SmartPLS®

Com base na Tabela 53 constata-se que a variável Consentimento Organizacional ($R^2 = 0,272$) apresenta coeficiente de determinação R^2 com efeito médio, muito próximo de fraco (R^2 até 0,25), e a variável Desempenho no Trabalho ($R^2 = 0,130$) indica R^2 fraco. Isso significa que as correlações entre as variáveis explicam 27,2% da variância do Consentimento Organizacional e 13% do Desempenho no Trabalho.

O quarto passo compreende a medida de tamanho do efeito f^2 . A Tabela 54 apresenta os valores do tamanho do efeito f^2 para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 54 - Tamanho do efeito f^2 para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Construtos	CONSENT	RES	ENV	TDE	CDT	AVD	REM	DESEMP
CONSENT								0,149
RES	0,003							
ENV	0,007							
TDE	0,003							
CDT	0,017							
AVD	0,004							
REM	0,003							
DESEMP								

Fonte: Software SmartPLS®

A partir do contido na Tabela 54 infere-se que o tamanho do efeito da variável exógena Consentimento Organizacional (CONSENT) sobre a variável endógena Desempenho no

Trabalho (DESEMP) é médio (0,149). Já o efeito das variáveis exógenas RES, ENV, TDE, CDT, AVD e REM sobre a variável endógena de CONSENT é pequeno.

Finalizando, avalia-se a relevância preditiva Q^2 para medir a acurácia do modelo ajustado. A Tabela 55 apresenta os valores da medida de relevância preditiva Q^2 para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente.

Tabela 55 - Valores Q^2 para o modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Variáveis latentes	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
CONSENT	3,186.000	2,851.290	0,105
RES	2,124.000	2,124.000	
ENV	4,248.000	4,248.000	
TDE	2,124.000	2,124.000	
CDT	2,124.000	2,124.000	
AVD	1,770.000	1,770.000	
REM	1,770.000	1,770.000	
DESEMP	7,080.000	6,663.193	0,059

Fonte: Software SmartPLS®

A Tabela 55 contém dados que permitem concluir que os valores de Q^2 atendem ao critério, sendo todos os índices superiores a zero. Pode-se, então, com base nos resultados, identificar a relevância do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente. Para tanto, de acordo com indicadores utilizados, infere-se que as relações entre o Consentimento Organizacional, os seis construtos antecedentes de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e o seu consequente de Desempenho no Trabalho são suportadas no modelo. Na Tabela 56 verifica-se as hipóteses do modelo que foram aceitas e rejeitadas.

Tabela 56 - Resultado das hipóteses do modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Hipóteses			Valores			Situação
			β	Estatística T (O/STDEV)	Valor de p	
H3a	Recrutamento e Seleção influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional	RES → CONSENT	0,072	1,005	0,315	Rejeita
H3b	Envolvimento influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional	ENV → CONSENT	0,142	1,314	0,189	Rejeita
H3c	Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional	TDE → CONSENT	0,072	0,821	0,412	Rejeita
H3d	Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Consentimento Organizacional	CDT → CONSENT	0,174	2,148	0,032	Aceita
H3e	Avaliação de desempenho e competências influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional	AVD → CONSENT	0,081	1,060	0,289	Rejeita
H3f	Remuneração e Recompensas influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional	REM → CONSENT	0,074	1,005	0,315	Rejeita
H3g	Consentimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho	CONSENT → DESEMP	0,360	7,045	<0,001	Aceita

Fonte: Software SmartPLS®

De acordo com o discutido na Tabela 56 constata-se que as hipóteses aceitas foram:

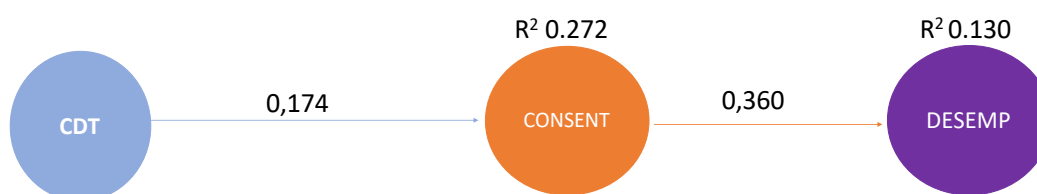
- H3d- Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Consentimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,174, teste t 2,148 e significância com o valor de p menor que 0,05.
- H3g - Consentimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho, com coeficiente interno de 0,360, teste t 7,045 e significância com o valor de p menor que 0,05

Com base no descrito na Tabela 56, as hipóteses rejeitadas na presente pesquisa foram:

- H3a - Recrutamento e Seleção influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,072, teste t 1,005 e p=0,315
- H3b - Envolvimento influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,142, teste t 1,314 e p=0,189
- H3c - Treinamento, Desenvolvimento e Educação influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,072, teste t 0,821 e p=0,412
- H3e - Avaliação de desempenho e competências influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,081, teste t 1,060 e p=0,289
- H3f - Remuneração e Recompensas influencia direta e negativamente o Consentimento Organizacional, com coeficiente interno de 0,074, teste t 1,005 e p=0,315

Concluída a análise do modelo de mensuração do Consentimento Organizacional, seu antecedentes e consequente, na Figura 29, sistematiza-os resultados encontrados, explorando os coeficientes de caminho e os coeficientes de determinação das relações que apresentaram significância para o modelo estrutural.

Figura 29 - Modelo Estrutural do Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, na Figura 29, que o fator antecedente de Condições de Trabalho do construto de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é a única que apresentou relação com o Consentimento Organizacional, explicando-o em 27,2% e sendo influenciado por 17,4%.

Por meio desse resultado parece ser possível afirmar que as condições do ambiente de trabalho impactam no vínculo de consentimento do colaborador. Acredita-se que quanto mais precárias forem as Condições de Trabalho maiores serão os níveis de Consentimento Organizacional. Pinho, Bastos e Rowe (2015) ressaltam que o Consentimento Organizacional encontra na literatura sociológica um dos seus pilares teóricos, no qual o vínculo entre indivíduo

e organização é visto a partir de uma perspectiva que enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado. A partir disso é possível articular que o indivíduo já tem internalizado um papel de submissão ao “chefe”, o que, para empregados de menor escolaridade, com níveis mais simples de ocupação, aliados a poucas oportunidades de emprego e baixas condições de trabalho, favorece uma conduta subserviente.

Além disso, observa-se que o Consentimento Organizacional tem relação com o consequente de Desempenho no Trabalho, explicando-o em 13% e sendo influenciado em 36% por esse vínculo. Para tanto, percebe-se que a disposição do indivíduo em cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela organização, influencia de maneira positiva o desempenho do indivíduo no trabalho. Apesar de o consentimento ser visto como um comportamento de passividade, não agregando atitudes de iniciativa do indivíduo, propicia o cumprimento das atividades do trabalhador de forma satisfatória.

Após as considerações feitas em relação ao modelo de Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente passa-se a análise final dos modelos do presente estudo.

5.7.4 Análise final dos modelos de Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, antecedentes e consequente

Considerando-se os estágios da modelagem de equações estruturais, iniciou-se com a especificação do modelo estrutural, construído com base na inter-relação entre as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes dos vínculos com a organização – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais – e o Desempenho no Trabalho como consequente desses, estruturando-se, para tanto, 21 hipóteses, ao total, para o modelo. Após esse estágio inicial, passou-se à especificação do modelo de mensuração, que contou com a relação de variáveis observadas junto aos construtos do modelo. Em função do número de relações entre as variáveis latentes optou-se pela construção de três modelos de mensuração distintos, cada um se referindo a um tipo de vínculo com a organização, seus antecedentes e consequente.

Com os modelos completos foi realizada a coleta de dados. Após a coleta e o tratamento inicial dos dados com a tabulação em planilhas do Microsoft Excel incluíram-se os dados no software de análise SmartPLS®, parametrizado para executar os procedimentos *Algoritmo PLS*, *bootstrapping* e *blindfolding*.

Avaliou-se, então, os modelos de mensuração e os modelos estruturais. No Quadro 19 apresenta-se uma síntese dos resultados encontrados.

Quadro 19 - Síntese dos resultados dos modelos de mensuração e estruturais

(continua)

	Modelo Comprometimento Organizacional	Modelo Entrincheiramento Organizacional	Modelo Consentimento Organizacional
MODELO DE MENSURAÇÃO			
Alpha de Cronbach Valores > 0,7	Sim	Sim	Sim
Confiabilidade Composta Valores > 0,7	Sim	Sim	Sim
Validade Convergente AVE Valores > 0,5	Sim	Em parte Exceção Entrincheiramento Organizacional (ENTRINC) AVE= 0,435 Contexto de Trabalho (CDT) AVE = 0,490	Em parte Exceção Consentimento Organizacional (CONSENT) AVE = 0,460 Contexto de Trabalho (CDT) AVE = 0,491
Validade Discriminante	Cargas Cruzadas variáveis observadas nos construtos originais são sempre maiores que nos outros	Sim	Sim
	Fornell-Larcker valores da raiz quadrada das AVEs dos construtos superiores aos valores das correlações entre estes	Sim	Sim
	HTMT intervalo de confiança não inclui 1	Sim	Sim
MODELO ESTRUTURAL			
Colinearidade VIF Valores < 5	Sim	Sim	Sim
Significância das relações entre as variáveis Valores > 1,96 p valores < 0,05	Em parte Exceção correlação RES → COMP TDE → COMP AVD → COMP	Em parte Exceção correlação RES → ENTRINCH ENV → ENTRINCH TDE → ENTRINCH ENTRINCH → DESEMP	Em parte Exceção correlação RES → CONSENT ENV → CONSENT TDE → CONSENT AVD → CONSENT REM → CONSENT
Coefficiente R² Valores: 0,25 = fraco 0,50 = médio 0,75 = substancial	Níveis médios e fracos de capacidade preditiva	Níveis médios e fracos de capacidade preditiva	Níveis médios e fracos de capacidade preditiva

Quadro 19 - Síntese dos resultados dos modelos de mensuração e estruturais

(conclusão)

	Modelo Comprometimento Organizacional	Modelo Entrincheiramento Organizacional	Modelo Consentimento Organizacional
Tamanho do efeito f^2 Valores: 0,02= pequeno efeito 0,15= médio efeito 0,30= grande efeito	Níveis pequenos e grandes de efeito	Níveis pequenos de efeito	Níveis pequenos e médios de efeito
Relevância Preditiva Q^2 Valores > 0	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do Software SmartPLS®

Verifica-se pelo Quadro 19 que os modelos de mensuração apresentaram medidas de consistência interna satisfatórias, com coeficientes do Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta acima de 0,70. A validade convergente, medida pela variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), indicou a convergência dos modelos com a grande maioria dos construtos apresentando $AVE > 0,50$. A exceção foi, para o modelo de Entrincheiramento Organizacional, os construtos de Entrincheiramento Organizacional (ENTRINC) e Contexto de Trabalho (CDT) e, para o modelo de Consentimento Organizacional, os construtos de Consentimento Organizacional (CONSENT) e também Contexto de Trabalho (CDT).

A validade discriminante, por sua vez, foi medida por meio da análise das cargas cruzadas e do critério de Fornell-Larcker, possibilitando a comprovação do grau em que os construtos são diferentes dos demais. Para a validade discriminante utilizou-se ainda o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) calculado a partir do procedimento *bootstrapping* com parametrização de 5000 subamostras, no qual obtiveram-se valores menores do que 1 para as relações entre os construtos, atestando-se a validade discriminante.

Na sequência, avaliou-se o modelo estrutural, com a identificação de colinearidade por meio do indicador *Variance Inflation Factor* (VIF) que apresentou valor inferior a 5 para todos os construtos do modelo, indicando que a colinearidade não atinge níveis críticos em termos dos construtos, ou seja, não apresentando-se como problema para a estimação do modelo. No que se refere a significância das relações entre as variáveis encontraram-se valores acima de 1,96, que é a referência mínima para este teste, identificando-se a significância das relações por meio dos resultados de p valor $< 0,05$. Destacam-se as exceções das correlações entre RES \rightarrow COMP, TDE \rightarrow COMP e AVD \rightarrow COMP para o modelo de Comprometimento Organizacional; RES \rightarrow ENTRINCH, ENV \rightarrow ENTRINCH, TDE \rightarrow ENTRINCH e

ENTRINCH → DESEMP para o modelo de Entrincheiramento Organizacional; e, RES → CONSENT, ENV → CONSENT, TDE → CONSENT, AVD → CONSENT e REM → CONSENT para o modelo de Consentimento Organizacional.

Aplicou-se, ainda, o cálculo do coeficiente de determinação R^2 sendo a medida da capacidade de previsão do modelo, obtendo-se níveis médios e fracos de capacidade preditiva. A avaliação do tamanho do efeito f^2 utilizada para avaliar se há efeito nos construtos endógenos caso sejam omitidos construtos, apresentou níveis pequenos e grandes para o modelo de Comprometimento Organizacional, níveis pequenos para o modelo de Entrincheiramento Organizacional e níveis pequenos e médios para o modelo de Consentimento Organizacional.

Por fim, por meio do procedimento *blindfolding* calculou-se a medida de validade preditiva Q^2 que avalia a acurácia do modelo ajustado, obtendo-se valores maiores que zero com identificação da relevância dos modelos de Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional.

Dessa forma, de acordo com os indicadores utilizados infere-se que as relações entre as dimensões são suportadas nos modelos. Verifica-se na Tabela 57 que as hipóteses dos modelos que foram aceitas são:

Tabela 57 - Resultado das hipóteses dos modelos de Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional

(continua)

Hipóteses		Valores			Situação	
		β	Estatística T (O/STDEV)	Valor de p		
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL						
H1b	Envolvimento influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	ENV → COMP	0,291	3,328	0,001	Aceita
H1d	Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	CDT → COMP	0,268	4,438	< 0,001	Aceita
H1f	Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Comprometimento Organizacional	REM → COMP	0,102	2,019	0,044	Aceita
H1g	Comprometimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho	COMP → DESEMP	0,540	11,933	< 0,001	Aceita

Tabela 57 - Resultado das hipóteses dos modelos de Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional

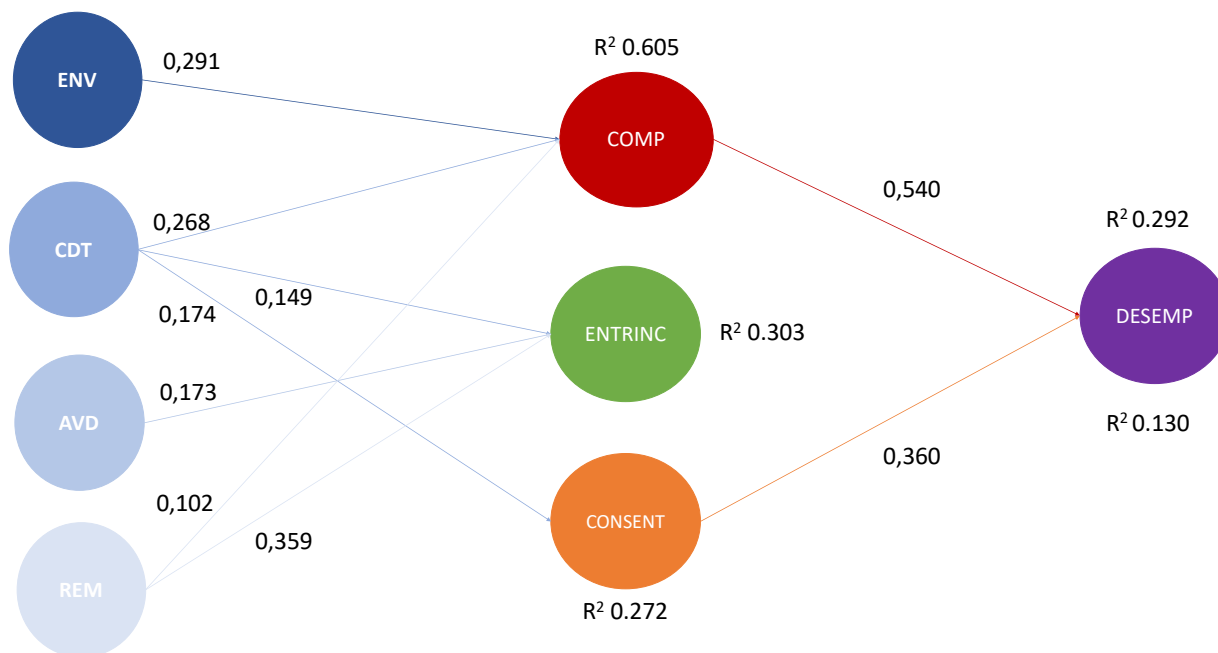
(conclusão)

Hipóteses		Valores			Situação	
		β	Estatística T (O/STDEV)	Valor de p		
ENTRINCHAMENTO ORGANIZACIONAL						
H2d	Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Enrincheiramento Organizacional	CDT → ENTRINCH	0,149	2,035	0,042	Aceita
H2e	Avaliação de desempenho e competências influencia direta e positivamente o Enrincheiramento Organizacional	AVD → ENTRINCH	0,173	2,407	0,016	Aceita
H2f	Remuneração e Recompensas influencia direta e positivamente o Enrincheiramento Organizacional	REM → ENTRINCH	0,359	5,670	< 0,001	Aceita
CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL						
H3d	Condições de Trabalho influencia direta e positivamente o Consentimento Organizacional	CDT → CONSENT	0,174	2,148	0,032	Aceita
H3g	Consentimento Organizacional influencia direta e positivamente o Desempenho no Trabalho	CONSENT → DESEMP	0,360	7,045	< 0,001	Aceita

Fonte: Software SmartPLS®

Na Figura 30, sistematiza-se os resultados encontrados, explorando os coeficientes de caminho e os coeficientes de determinação das relações que apresentaram significância.

Figura 30 - Síntese final dos Vínculos com a Organização, antecedentes e consequente



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados da presente tese, por meio da Figura 30 verifica-se que:

- o fator de Envolvimento das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente do Comprometimento Organizacional;
- o fator Condições de Trabalho das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente dos três vínculos, Comprometimento Organizacional, Enrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional;
- o fator Avaliação de Desempenho e Competências das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente do Enrincheiramento Organizacional;
- o fator Remuneração e Recompensas das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente do Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional;
- Desempenho no Trabalho é consequente dos vínculos de Comprometimento Organizacional e Consentimento Organizacional.

Os resultados encontrados indicam que o Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento estabelecidos pelo indivíduo são uma consequência das Políticas e Práticas de

Gestão de Pessoas, sendo que fatores distintos favorecem o desenvolvimento de cada vínculo. Além disso, verifica-se que o Desempenho no Trabalho é um consequente dos vínculos de Comprometimento e Consentimento Organizacional.

Pinho (2009) em seu estudo analisou diferentes consequências geradas por cada vínculo, que corroboram os achados dessa pesquisa. De acordo com a autora, 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, logo não tendo relação com o desempenho no trabalho.

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

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese buscou percorrer um caminho metodológico que possibilitasse uma maior delimitação das relações entre o Vínculos do indivíduo com a organização – Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacional, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho. Para tanto, teve o intuito de *analisar a influencia das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o Desempenho no Trabalho*.

Para o cumprimento desse propósito foram aplicados questionários aos colaboradores de um grupo familiar de grande porte do Rio Grande do Sul formado por três negócios distintos - produção (laboratório), distribuição (distribuidora de medicamentos) e varejo (farmácias) -, tendo como base os modelos de Vínculos com a organização – Comprometimento Organizacional - versão reduzida de Bastos e Aguiar (2015); Enrincheiramento Organizacional de Rodrigues e Bastos (2015); Consentimento Organizacional de Silva e Bastos (2015) –, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas de Demo et al. (2014) e Desempenho no Trabalho de Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Júnior (2015).

Assim, com base nos resultados obtidos por meio das análises dos dados, este capítulo tem como finalidade apresentar uma síntese dos achados mais relevantes encontrados neste estudo. Primeiramente, retoma-se os objetivos e hipóteses do estudo. Na sequência, as contribuições da pesquisa, bem como as limitações identificadas durante a realização da mesma e, por fim, sugere-se uma agenda de pesquisa para futuros trabalhos sobre as temáticas aqui abordadas.

6.1 RETOMADA DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NA PESQUISA

A amostra de 362 colaboradores participantes da pesquisa foi caracterizada como a maioria pertencente ao Negócio A – farmácias (90,11%), na faixa etária de 26 a 35 anos (38,14%), seguidos da faixa de 18 aos 25 anos (33,33%). No que tange ao sexo, a maioria são mulheres (68,93%), e em relação a escolaridade, 44,63% da amostra possui ensino médio completo. Por fim, quanto ao tempo de serviço verifica-se um maior percentual de

colaboradores com menos de 1 ano (28,53%), seguido dos que possuem de 3 a 5 anos (24,86%) e de 1 a 2 anos (24,29%).

No intuito de responder ao **primeiro objetivo específico**, que foi o de *identificar os níveis de vínculos de Comprometimento, Entrincamento e Consentimento Organizacional dos colaboradores da organização pesquisada* os dados obtidos nessa análise revelaram que, na organização pesquisada, de forma geral, o padrão de vínculo se configura com níveis medianos para os construtos, sendo os níveis mais altos encontrados para o Comprometimento Organizacional (média 3,63), seguido do Consentimento Organizacional (média 3,46), e, por último, o Entrincamento Organizacional, com a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais do Entrincamento Organizacional (média 3,09). Percebe-se, assim, a existência do vínculo afetivo, emergindo em comportamentos favoráveis na organização, contudo, verifica-se que existe, ao mesmo tempo, uma atitude passiva de obediência cega e um desejo de permanecer na organização, guiado por uma necessidade, principalmente no que se refere às questões financeiras.

Com vistas a responder ao **segundo objetivo específico**, qual seja, *descrever a percepção dos pesquisados quanto às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas pela organização*, verificou-se que todas as médias das dimensões foram classificadas com valor de indiferença (de 3,0 a 3,9). A maior média foi para dimensão Condições de Trabalho (3,71) e a menor para dimensão Remuneração e Recompensas (3,25). Diante desse achados, conclui-se que nenhum dos fatores de Políticas e Práticas de Gestão de pessoas obtiveram um nível de percepção eminentemente positivo, visto que nenhuma das dimensões obtiveram resultados acima de 4 em termos de média geral. Frente ao exposto, e considerando a relevância estratégica da Gestão de Pessoas para as empresas, uma baixa ou indiferente percepção das Políticas e Práticas por parte dos colaboradores pode ser motivo de preocupação, necessitando atenção da organização pesquisada.

Para responder ao **terceiro objetivo específico**, que foi o de *verificar a percepção dos indivíduos quanto ao seu nível de Desempenho no Trabalho*, não foram observadas nenhuma ocorrência de médias insatisfatória (de 1 a 2,9) ou mediana (de 3 a 3,9) para o construto e suas dimensões Voltado para a Tarefa e Voltado para o Contexto. Para tanto, esses resultados evidenciam uma frequência satisfatória dos pesquisados com o seu desempenho no trabalho, sendo essa constatação confirmada também pelos baixos valores de desvio padrão apresentados, demonstrando consonância em relação à percepção dos colaboradores participantes do estudo.

No que se refere ao **quarto objetivo específico**, de *investigar a relação entre Vínculos com a Organização - Comprometimento, Entrincamento e Consentimento Organizacional - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho*, verifica-se que todas as correlações significativas entre as variáveis da pesquisa foram associações positivas, o que indica haver alguma forma de relação direta entre estas. Analisando-se a correlação entre os construtos de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Vínculos com a Organização verifica-se que as maiores relações ocorreram entre o vínculo de Comprometimento Organizacional e as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, as quais apresentaram valores de intensidade moderada (de 0,4 a 0,69), sendo o maior valor verificado entre COM e ENV com $r=0,698$.

No que diz respeito as relações entre as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e as dimensões do vínculo de Entrincamento Organizacional percebe-se associações positivas e, na maioria, baixa (de 0,2 a 0,39). Já quanto ao Consentimento Organizacional observa-se correlação positiva e baixa ou moderada com todas as dimensões de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, sendo o maior valor verificado para a relação CON e ENV e CON e CDT com $r=0,405$ para ambos os casos.

Sobre as relações entre os Vínculos com a Organização e as dimensões do Desempenho no Trabalho, as maiores associações também foram percebidas para o Comprometimento Organizacional (COM e TAR $r=0,514$; COM e CTX $r=0,542$, sendo as associações classificadas em positiva e moderada) e, após para o Consentimento Organizacional (CON e TAR $r=0,250$ - associação positiva e baixa; CON e CTX $r=0,192$ - associação positiva e muito baixa).

Para responder ao **quinto e último objetivo específico**, que foi o de *testar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como variável antecedente do Comprometimento, Entrincamento e Consentimento Organizacional, e o Desempenho no Trabalho como variável consequente*, os resultados encontrados indicaram que os três vínculos estabelecidos pelo indivíduo com a organização são uma consequência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, sendo que fatores distintos favorecem o desenvolvimento de cada um desses. Além disso, constatou-se que o Desempenho no Trabalho é um consequente dos vínculos de Comprometimento e Consentimento Organizacional.

Para tanto, as hipóteses confirmadas nessa pesquisa foram:

- o fator de Envolvimento das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente do Comprometimento Organizacional (H1b);

- o fator Condições de Trabalho das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente dos três vínculos, Comprometimento Organizacional (H1d), Enrincheiramento Organizacional (H2d) e Consentimento Organizacional (H3d);
- o fator Avaliação de Desempenho e Competências das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente do Enrincheiramento Organizacional (H2e);
- o fator Remuneração e Recompensas das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é antecedente do Comprometimento Organizacional (H1f) e Enrincheiramento Organizacional (H2f);
- Desempenho no Trabalho é conseqüente dos vínculos de Comprometimento Organizacional(H1g) e Consentimento Organizacional (H3g).

Diante desses achados, constata-se que todos os objetivos propostos foram alcançados, respondendo assim à questão central de pesquisa. Portanto, parece ser possível afirmar que as Políticas de Práticas de Envolvimento, Condições de Trabalho e Remuneração e Recompensas influenciam o Comprometimento Organizacional; as Políticas e Práticas de Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas influenciam o Enrincheiramento Organizacional; e, a Política e Prática de Condições de Trabalho influencia o Consentimento Organizacional. Destaca-se, ainda, que apenas os vínculos de Comprometimento Organizacional e Consentimento Organizacional se relacionaram com o Desempenho no Trabalho. Entretanto, importante enfatizar que os resultados apresentados reforçam a possibilidade da existência de peculiaridades próprias do contexto investigado.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DIRECIONAMENTO PARA NOVOS ESTUDOS

A presente pesquisa, ao propor a análise da influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o Desempenho no Trabalho expôs evidências que visam contribuir para o progresso do conhecimento científico e para área de comportamento organizacional, bem como implicações para as práticas dos profissionais e das organizações. Fundamentalmente, como forma de colaborar com o avanço de investigações acerca dos conceitos de Vínculos com a organização

- Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, seus antecedentes e consequentes.

Entretanto, ao finalizar esse estudo não se pode deixar de apontar considerações acerca de suas limitações e levantar pontos a serem melhorados. Em primeiro lugar, por tratar-se de uma pesquisa restrita a um determinado contexto específico e, utilizar-se de amostra não probabilística por conveniência não permite a generalização dos seus achados para as demais realidades do mundo do trabalho.

Ainda, o fato de o estudo em questão abordar aspectos comportamentais, os quais possuem caráter subjetivo, e terem sido utilizadas escalas atitudinais para a sua verificação, não permite que se façam inferências relativas ao quanto tais atitudes se traduzem em comportamentos efetivos no dia-a-dia dos pesquisados. Também por ser uma pesquisa exclusivamente quantitativa, recomendando-se em estudos posteriores utilizar metodologias multimétodo e multinível, visando o aprofundamento dos resultados encontrados.

Outra limitação decorre do fato de, inicialmente, a pesquisa poder ser enviada exclusivamente por um colaborador da organização pesquisada e por questionário online, o que tornou a coleta de dados dependente da disponibilidade de envio, dificultando o retorno de respostas. Ademais, acredita-se que por ser uma pesquisa com participação voluntária e por tratar-se de um questionário longo isso também atrapalhou seu retorno.

Por fim, faz-se importante ressaltar que apesar de se ter significativos resultados a partir desse estudo não se esgotam as possibilidades de incluir novos construtos antecedentes e consequentes como influenciadores dos vínculos com a organização. A partir disso, visualizam-se novos direcionamentos de pesquisa que poderão contribuir para compreensão dos vínculos organizacionais, seus antecedentes e consequentes. Para tanto, propõem-se uma agenda de pesquisa de modo que sejam realizadas novas investigações sobre os temas aqui apresentados e outros que vieram a surgir por meio desse estudo, sendo:

- Realização de estudos com abordagens mais flexíveis, incluindo a análise qualitativa (entrevistas em profundidade, por exemplo) e estudos multinível, com o intuito de aprofundar o fenômeno investigado;
- Novos estudos que possam analisar as hipóteses refutadas nessa pesquisa;
- Aplicação da pesquisa em amostras mais representativas da população brasileira, em organizações de segmentos diversos, de outras regiões geográficas do País e diferentes contextos, que possam explicitar melhor as relações particulares;

- Utilização da abordagem longitudinal, a qual permitiria uma visão mais densa do tema em pauta, principalmente em função do vínculo do indivíduo com a organização poder se alterar ao longo do tempo;
- Buscando outras possíveis variáveis antecedentes e consequentes que possam se relacionar com os vínculos de Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, bem como as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Desempenho no Trabalho, com por exemplo: Engajamento no trabalho, Cidadania Organizacional, Suporte no Trabalho, Liderança, Bem estar no Trabalho, Valores Pessoais e Organizacionais, entre outros.
- Medindo o impacto dos resultados aqui encontrados no desempenho da organização;

Diante do exposto, percebe-se que este campo de pesquisa se encontra ainda em construção, portanto há lacunas a serem investigadas. Ao finalizar, espera-se que a realização desta tese tenha contribuído tanto para a organização participante, como para o meio científico, colaborando com pesquisas na área do comportamento organizacional e conduzindo à novos direcionamentos relacionados aos temas.

REFÊRENCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ANDRADE, R. S. **Comprometimento e entrincheiramento 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.

BALSAN, L.A. G; KNEIPP, J. M.; TONIN, S.; COSTA, VA. M. F. C. Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v.18, n.45, p. 25-37, agosto, 2016.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com as práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. 2007. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento, Consentimento ou Entincheiramento? Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais**. Relatório final apresentado ao CNPQ. Bahia: Salvador, 2009.

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.

BASTOS, A. V. B.; MAIA, L. G.; RODRIGUES, A. C. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa Revista**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

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: XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos, 13, 2008a, Braga. **Anais do XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos**. Portugal, 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.; PINHO; A. P. M.; ROWE; D.E. O. Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: EnANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; BRITO, A. P. M.; SILVA, E. E. C. Os vínculos do indivíduo com a sua organização empregadora: questões conceituais que cercam as medidas existentes. In: III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2008b, Florianópolis. **ANAIS DO III CBPOT**, 2008.
- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A.; SILVA, E. E. C.; BARREIROS, B. C.; LISBOA, C. P. Enrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos, 13, 2008c, Braga. **Anais do XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos**. Portugal, 2008.
- 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.; 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 Avaliação Psicológica: formas e contextos, 13, 2008d, Braga. **Anais do XIII Conferência Internacional Avaliação Psicológica: formas e contextos**. Portugal, 2008.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicol. Argum.**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, jan./mar., 2012.
- BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Editora Arned; 2013.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G..Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. Contemp**, vol.21, n.1, pp.41-61, 2017.
- BIDO, D. S.; SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 488-536, mai./ago., 2019.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. Investigando a relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Brasília/DF, 2005. **Anais... XXIX ENANPAD**. Rio de Janeiro, RJ. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O schema de "trabalhador comprometido" e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, v.8, n.22, p. 177-193,2001.

BRUM, A. M. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

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

CAMPBELL, J. P.; WIERNIK, B. M. The modeling and assessment of work performance. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, p. 47-74, 2015.

CANÇADO, V.; MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. Comprometimento Organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da Empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2006.

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, 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, 1995.

CAVALCANTI, E. A. A.; COSTA, L. L. S. Comprometimento Organizacional e Características do Trabalho: a Percepção dos Trabalhadores do Habib's. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais... São Paulo: ANPAD**, 2009.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JR. V. A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm. Pública [online]**, v. 49, n.6, p.1555-1578, 2015.

COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In: **Anais Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 3, 2011.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. **Paidéia**, v. 40, n.18, p. 221-234, 2008.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA, J. S.; PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. In: **Anais 34º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desempenho no trabalho: de onde viemos e para onde vamos? In: **Anais 40º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Costa do Sauípe-BA, ANPAD, 2016.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, p. 241-259, 2005.

COSTA, C. J. A.; MORAES, L. F. R. de. As dimensões do Comprometimento Organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas Perspectivas Contemporâneas**. v. 2., n. 1., 2007.

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. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed. 2010.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para Psicologia: usando SPSS para Windows**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out., 2008.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p.55-81, 2010.

DEMO, G. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In: Helenides Mendonça; Maria Cristina Ferreira; Elaine Rabelo Neiva (Eds.). **Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática** (p. 117-148). São Paulo: Vetor, 2016.

DEMO, G.; FOGAÇA, N. NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. **International Journal of Strategic Management**, v. 12, n. 3, p. 41-66, 2012.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I. ROZZETT, K. Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v.9, n. 4, p. 395-420, 2012.

DEMO, G.; MARTINS, P.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n.2, p. 237-254, 2013.

DEMO, G., NEIVA E., NUNES I., ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In M.M.M. Siqueira (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-255.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T.; SÁ, P. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. **Anais do V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Salvador, Bahia, 2015.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e práticas de Gestão de Pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho (rPOT)**, v. 3, n.1, p. 61-88, 2003.

FORMIGA, A. P. T.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. F. S. Valores e Entrincheiramento Organizacional: Um Estudo em uma Seguradora. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 3, p. 951-974, 2018.

GAÚCHAZH. **As melhores empresas para trabalhar no RS: confirma o ranking do Great Place to Work**. 2018. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2018/11/as-melhores-empresas-para-trabalhar-no-rs-confirma-o-ranking-do-great-place-to-work-cjot5vutc0fxs01rx3wsimo0b.html>>. Acesso em: jan. 2019.

GEORGE, J. M. Leader positive mood and group performance: the case of customer service. **Journal of Applied Psychology**, v. 25, p. 778-794, 1995.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Editora AVERCAMP, 2014.

GPTW. **Relatório de práticas Culture Audit**. 2016. Disponível em: < <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F2705%2F1458163302Metodologia+-+Culture+Audit+v2.pdf>>. Acesso em: jan. 2019.

GRUPO AMANHÃ. **500 Maiores do Sul**. 2018. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/500maiores/>> Acesso em: jan. 2019.

GRUPO DIMED. **Relatório de Divulgação de Resultados do 3º Trimestre de 2019**. Disponível em: <http://ri.grupodimed.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64067>. Acesso em: nov. 2019.

GRUPO DIMED. **Sobre o grupo**. Disponível em: < <http://www.grupodimed.com.br/sobre-o-grupo>>. Acesso em: nov. 2019.

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

HAIR, J. F. Jr.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANSERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. Jr.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM)**. 2. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2017.

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

HENSELER, J. RINGLE, C. M. SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

HIPÓLITO, J. A. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211 -218, 2015.

KIESLER, C. A.; KIESLER, S. B. **Tópicos de Psicologia Social: Conformismo**. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda - Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

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-RAUSP**, v. 43, n. 1, 2008.

- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Organizações**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.
- LEÃO, L. M. **Metodologia do estudo e pesquisa**: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- LEGGÉ, K. Human resource management. In: ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P.; TOLBERT, P. S. (Ed.). **The Oxford handbook of work and organization**. New York: Oxford University Press, 2006.
- LEITZKE, K.; LEMPKE, T. K. **Norteadores estratégicos Grupo Dimed**: Transformando valores em ações. Case Top Ser Humano ABRH-RS. 2017.
- 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.
- MACIEL, C.O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: Evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.3, p. 433-453, 2011.
- MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quanti-qualitative study. **Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 3, p. 250-267, 2015.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARIANO, T. L. A. B.; MOSCON, D. C. B. As Relações entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Desenvolvimento de Vínculos com a Organização: Um Estudo em uma Empresa de Contabilidade. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 227-243, 2018.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- MATAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 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**, v. 2, n.3, p. 67-87, 1998.

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 ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Comprometimento Organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 5, p. 1-23, 2002.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicol. rev. (Belo Horizonte) [online]**, v.22, n.3, p. 768-789, 2016.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N .J. Managing for commitment. In: **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Advanced Topics in Organizational Behavior. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MORROW, P. C. Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, p. 18-35, 2011.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational poverty in the Northeast of Brazil – a participatory study. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247, 1979.

NASSAR, M. A. Human resource management practices and organizational commitment in four-and five-star hotels in Egypt. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 17, n.1, p.1-21, 2017.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, M. G. R. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: o importante papel da boa-fé organizacional**. 2018. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

PÁDUA, I. O. P.; HONÓRIO, L. C. Vínculos organizacionais: comparando professores de instituições mineiras de ensino superior. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais XXXVII EnANPAD**, 2013.

PALÁCIOS, K. P. E.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramenta de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2015.

PAPALIA, D. E.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento humano.** 12 ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, A. V. B.; SOARES, I. S. D.; LOBO, J. R. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Psico-USF**, v. 20, n.1, Itatiba, jan./abr., 2015.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. G. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.** 3 ed. Lisboa: Silabo, 2003.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações.** 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

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. 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.; 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. 2015.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C.; CATRIB, I. C. Relação entre Comprometimento Organizacional e Práticas de gestão de pessoas: um estudo em uma rede de supermercados. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 6, 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORBA, A. C. Equipes de trabalho: Fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. **Avaliação Psicológica**, v.8, n.3, p. 1-16, 2009.

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

QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho no trabalho: Uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções. In: K. Puente-Palacios & A. Peixoto, **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho – Um olhar a partir da psicologia**, p. 36-45. Porto Alegre: Artmed, 2015.

- RÊGO, M. C. B. **Desempenho no trabalho, comprometimento, Entrincheiramento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso- brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador, **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.
- REGO, A.; RIBEIRO, N.; CUNHA, M.; JESUINO, J. How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 5, p. 524-532, 2011.
- REVISTA AMANHÃ. **Melhores empresas para trabalhar** - Rio Grande do Sul 2017. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/melhores-rs/>>. Acesso em: jan. 2019.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 698-714, 2002.
- RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014.
- 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. 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. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, v. 8, p. 23-46, 2013.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: Proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: J. C. Zanelli, N. Silva, & S. R. Tolfo (Eds.), **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica** (UFRGS. Impresso), v. 25, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento 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.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. C. B. Delimitando o conceito de comprometimento organizacional: evidências empíricas de sobreposição entre o entrincheiramento e a base de continuação. **Organ. Soc. [online]**, v.26, n.89, p.338-358, 2019.

ROELEN, C. A. M.; KOOPMANS, P. C.; GROOTHOFF, J. W. Which work factors determine job satisfaction? **Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation**, v. 30, n. 4, p. 433-439, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

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

SAMPIEIRI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

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.

SANTOS, A. S.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C. BALSAN, L. A. G. TONIN, S. Impacto dos Estilos de Liderança dos Gestores no Estabelecimento de Vínculos do Trabalhador com a Organização. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Curitiba/PR, 2017.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B., RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **R.Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 530-543, jul./ago./set., 2013.

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.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI. **Perfil do trabalhador formal brasileiro**. 2 ed., Brasília: SESI, 2005.

SILVA, L. B. A Gestão de Pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em Organizações Não Governamentais. **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ – 07 a 11 setembro 2013.

SILVA, E. E. C. **Consentimento Organizacional**: uma proposta de medida do construto. 2009. 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.

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.

SILVA, I. A.; SILVA M. C. A. E-learning corporativo: modalidade multimétodo de avaliação de cursos de capacitação a distância. **Produtos & Produção**, v. 9, n. 2, p. 21-32, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201–209, 2008.

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

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Ed.), **Psychological Management of Individual Performance**. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd, 2002.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica de profissionais da área de Gestão de Pessoas. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, art. 16, p. 45-58, 2011.

SOUZA, G. C.; AGUIAR, C. V. N.; CARNEIRO, L. L. A influência dos vínculos com a organização sobre o bem-estar subjetivo do trabalhador. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 460-467, 2018.

SOUZA, E. P.; MARQUES, A. L. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações. **Anais VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado, 2014.

SOUZA, W. S.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. **RAD**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 151-184, mai./ago., 2015

TAKEUCHI, R.; WANG, M.; MARINOVA, S. V.; YAO, X. Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 621-634, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WOLFFENBÜTTEL, A. **O que é? Desvio Padrão**. 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2104:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: ago. 2019.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAMBERLAN, E. S. **Interpretação do desvio padrão**. Material didático para a disciplina de Estatística. 2011. Disponível em: <<https://academicosmedicina.files.wordpress.com/2011/05/interpretac3a7c3a3o-desvio-padrc3a3o.doc>>. Acesso em ago. 2019.

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



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



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a *participar da pesquisa intitulada “INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO E A RELAÇÃO DESSES COM O DESEMPENHO NO TRABALHO”* que tem por objetivo *analisar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o Desempenho no Trabalho.*

Essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de tese e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre os temas abordados, e gerar subsídios para uma reflexão sobre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, os vínculos que os indivíduos desenvolvem com a organização e a relação disso com o Desempenho no Trabalho.

Ao aceitar participar desse estudo, você responderá a perguntas de um questionário que mede a sua percepção em relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas da sua organização e aos vínculos que desenvolve com a organização. O risco que poderá estar presente neste estudo é no momento do preenchimento do questionário, uma vez que o informante poderá sentir algum desconforto devido a sua extensão. Para tanto, evidencia-se que o mesmo poderá desistir de participar do estudo a qualquer momento, podendo retirar este consentimento sem penalidade alguma e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Sendo assim, evidencia-se que sua participação nesse estudo é livre e voluntária. 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.

Necessário ressaltar que o participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Nesse sentido, em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Prof^ª Dr^ª Vânia Medianeira Flores Costa pelo telefone (55) 3220-9297. Todos os dados coletados serão armazenados 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 – CEP: 97105-900 – Santa Maria/RS, sob a responsabilidade da Prof^ª. Dr^ª. Vânia Medianeira Flores Costa, durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período, serão destruídos/incinerados.

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 2019.

Assinatura do participante

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

Apêndice B - Termo de Confidencialidade



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



TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO E A RELAÇÃO DESSES COM O DESEMPENHO NO TRABALHO

Mestranda: Andressa Schaurich dos Santos

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

Telefone para contato: (55) 3220-9297

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas/Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Os pesquisadores do presente estudo comprometem-se a preservar a privacidade dos colaboradores das organizações participantes do estudo. Os dados serão coletados por meio de questionário estruturado, identificados por números, não nomeados, validado para aplicação aos colaboradores das organizações pesquisadas. 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 “Trabalho, Organizações e Pessoas” coordenado pela Prof^ª. Dr^ª. Vânia Medianeira Flores Costa 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 – CEP: 97105-900 – 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.

Santa Maria, ___ de _____ de 2019.

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

Apêndice C - Instrumento de coleta de dados



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



Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo *analisar a influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de vínculos do indivíduo com a organização e a relação desses com o Desempenho no Trabalho.*

As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos. Os questionários respondidos ficarão sob responsabilidade do Grupo de pesquisa “Trabalho, Organizações e Pessoas” coordenado pela Prof^a. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa e informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com os responsáveis pelo projeto, doutoranda Andressa Schaurich dos Santos e orientadora Prof^ª. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa pelos e-mails: dessaschaurich@gmail.com e vania.costa@ufsm.br, *telefone* (55) 3220-9297, *endereço* A/C Prof^ª. Dr^a Vânia M. Flores Costa - Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária – Bairro: Camobi – CEP: 97105-900 – Santa Maria/RS.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

PARTE I – Dados pessoais e ocupacionais

1 IDAD, 1 () de 18 a 25 anos 2 () de 26 a 35 anos 3 () de 36 a 45 anos 4 () 46 a 55 anos 5 () mais de 55 anos	2 SEXO 1 () Feminino 2 () Masculino	3 ESCOLARIDADE 1 () Fundamental completo 2 () Médio incompleto 3 () Médio completo 4 () Superior Incompleto 5 () Superior Completo 6 () Especialização 7 () Mestrado 8 () Doutorado
4 UNIDADE DE NEGÓCIO DO GRUPO DIMED QUE ATUA 1 () Panvel 2 () Dimed 3 () Lifar	5 TEMPO DE ATUAÇÃO NO GRUPO DIMED 1 () menos de 1 ano 2 () de 1 a 2 anos 3 () de 3 a 5 anos 4 () de 6 a 8 anos 5 () de 9 a 11 anos 6 () de 12 a 15 anos 7 () mais de 15 anos	

PARTE II – VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO

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 em que trabalha*. Utilize, para tanto, a escala de avaliação abaixo. 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.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente Não se aplica	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--	-----------------------------	--	-----------------------------	--

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

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 – POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas e *que melhor reflète a sua percepção em relação às políticas e práticas de Gestão de Pessoas da organização que você trabalha*. Utilize, para tanto, a escala de avaliação abaixo. 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.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente Não se aplica	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--	-----------------------------	--	-----------------------------	--

Questões		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente/Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	1	2	3	4	5
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	1	2	3	4	5
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	1	2	3	4	5
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).	1	2	3	4	5
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	1	2	3	4	5
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	1	2	3	4	5
7	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação de seus colaboradores aos seus colegas.	1	2	3	4	5
8	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	1	2	3	4	5
9	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	1	2	3	4	5
10	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	1	2	3	4	5
11	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
12	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	1	2	3	4	5
13	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	1	2	3	4	5
14	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
15	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos colaboradores.	1	2	3	4	5
16	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5

17	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	1	2	3	4	5
18	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre o discurso e prática gerenciais.	1	2	3	4	5
19	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).	1	2	3	4	5
20	A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	1	2	3	4	5
21	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	1	2	3	4	5
22	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	1	2	3	4	5
23	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	1	2	3	4	5
24	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	1	2	3	4	5
25	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	1	2	3	4	5
26	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	1	2	3	4	5
27	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	1	2	3	4	5
28	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	1	2	3	4	5
29	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	1	2	3	4	5
30	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	1	2	3	4	5
31	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	1	2	3	4	5
32	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	1	2	3	4	5
33	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
34	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	1	2	3	4	5
35	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	1	2	3	4	5
36	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	1	2	3	4	5
37	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	2	3	4	5
38	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/ gratificações, etc.).	1	2	3	4	5
39	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	1	2	3	4	5
40	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	1	2	3	4	5

PARTE IV – DESEMPENHO NO TRABALHO

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie *o que você pensa sobre o seu trabalho e com que frequência realiza algumas ações no seu cotidiano organizacional*. Utilize, para tanto, a escala de avaliação abaixo. Para responder cada questão, marque um “X” sobre o número que melhor indique a sua opinião.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente Não se aplica	4 Concordo	5 Concordo totalmente
--	-----------------------------	--	-----------------------------	--

QUESTÕES		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente/Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
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 o 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 dos 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 às alterações das metas da organização.	1	2	3	4	5
14	Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	1	2	3	4	5
15	Executo adequadamente 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 em 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

Agradecemos sua participação!