

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

**Laércio André Gassen Balsan**

**PROPENSÃO AO VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO:  
DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO, PROPOSTA DE  
INSTRUMENTOS E ANÁLISE DO SEU IMPACTO SOBRE OS  
VÍNCULOS CONSTRUÍDOS APÓS O INGRESSO DO INDIVÍDUO NA  
ORGANIZAÇÃO**

**Santa Maria, RS  
2017**



**Laércio André Gassen Balsan**

**PROPENSÃO AO VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DO  
CONCEITO, PROPOSTA DE INSTRUMENTOS E ANÁLISE DO SEU IMPACTO  
SOBRE OS VÍNCULOS CONSTRUÍDOS APÓS O INGRESSO DO INDIVÍDUO NA  
ORGANIZAÇÃO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa**

**Santa Maria, RS  
2017**

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

Balsan, Laércio André Gassen

Propensão ao vínculo com a organização: desenvolvimento do conceito, proposta de instrumentos e análise do seu impacto sobre os vínculos construídos após o ingresso do indivíduo na organização. / Laércio André Gassen Balsan.- 2017. 206 p.; 30 cm

Orientador: Vânia Medianeira Flores Costa

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Propensão 2. Comprometimento 3. Enrincheiramento

4. Consentimento 5. Vínculos I. Costa, Vânia Medianeira Flores II. Título.

©2017

Todos os direitos autorais reservados a Laércio André Gassen Balsan. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

E-mail: [laerciobalsan@yahoo.com.br](mailto:laerciobalsan@yahoo.com.br)

---

**Laércio André Gassen Balsan**

**PROPENSÃO AO VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DO  
CONCEITO, PROPOSTA DE INSTRUMENTOS E ANÁLISE DO SEU IMPACTO  
SOBRE OS VÍNCULOS CONSTRUÍDOS APÓS O INGRESSO DO INDIVÍDUO NA  
ORGANIZAÇÃO**

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

**Aprovado em 13 de junho de 2017**

---

**Vânia Medianeira Flores Costa, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, Prof. Dr. (UFBA)**

---

**Janice Aparecida Janissek, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFBA)**

---

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

---

**Guerino Antonio Tonin, Prof. Dr. (UFSM)**

Santa Maria, RS.  
2017



Dedico este trabalho a Fernanda, pessoa com quem amo compartilhar a vida, que mesmo nos momentos difíceis, de uma forma especial deu-me força.

Agradeço pelo amor sincero, pelas brincadeiras e por ter sido meu “dicionário de sinônimos”.  
Amor! Obrigado por ter aceitado casar comigo.





## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por realizar todos os meus pedidos e por ter me dado a oportunidade de viver este grande sonho.

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim...

Agradeço o cuidado e dedicação de minha mãe. Ela sempre esteve disposta a ajudar e a escutar minhas angústias e reclamações. Sua presença me deu segurança e coragem de conquistar meus sonhos e objetivos. Teve paciência comigo e me apoiou em todos os momentos. Deu-me muito mais do que mereço...

Pai, obrigado pelo apoio, e te agradeço pela Kombi 1961, meu primeiro carro, que foi para mim, durante esse período de estudos, um hobby, em que pude me sujar de graxa, me estressar, me desestressar e me alegrar durante sua reforma.

Ao Celso, Geneci, Samuel e Vinícius Vizzotto, minha segunda família. Agradeço pelas conversas, risadas e carinho. Agradeço pelas conversas sobre músicas com o Vinícius Vizzotto, pelas risadas e cervejadas ao lado do Samuel Vizzotto. Pelos churrascos e conselhos financeiros do Celso Vizzotto e pelos quitutes e todo luxo fornecidos pela Geneci.

Ao meus ex-chefes, professora Elizara Carolina Marin, professor João Francisco Magno Ribas e professor Fernando Copetti, que demonstraram extrema compreensão me permitindo a realização deste doutorado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, pelos nossos momentos em sala de aula, por seus questionamentos, reflexões e por tudo que aprendi e continuarei aprendendo com vocês.

Ao Prof. Luis Felipe Lopes, pelos valiosos conselhos estatísticos.

Gostaria de agradecer também aos professores que participaram da banca de qualificação e da defesa da tese: Prof. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, Prof<sup>a</sup>. Janice Janissek, Prof<sup>a</sup>. Lucia Madruga e Prof. Guerino Tonin, pelas sugestões enriquecedoras oferecidas à minha pesquisa.

De uma forma muito especial, gostaria de agradecer à minha Orientadora, Vânia Medianeira Flores Costa, que me acompanhou por esses anos. Professora e pesquisadora competente e ser humano admirável que soube conduzir meus passos neste estudo. Admiro, sobretudo, o seu cuidado e comprometimento com tudo o que

faz. Posso dizer que a admiro ainda mais pela sua simplicidade e generosidade com seus alunos.

Um agradecimento especial ao professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, meu “avô acadêmico”, como ele mesmo se intitulou em uma oportunidade, pelo tempo dedicado ao meu trabalho e pela disponibilidade de orientação, mesmo com todas as suas atribuições. Agradeço, essencialmente, por ter compartilhado comigo um problema de pesquisa tão engrandecedor e instigante. Você é admirável pelo seu profissionalismo e conhecimento.

Enfim, a todos os mestres, obrigado por terem me presenteado com o conhecimento e aprendizado. Vocês jamais serão esquecidos.

A Juliana Costa Santos, por ter colaborado ativamente com este estudo e ter partilhado, mesmo que de longe, uma série de aflições.

Aos meus colegas de doutorado, pelos trabalhos e artigos que realizamos juntos, bem como pelos momentos de alegria e superação.

Aos colegas de trabalho, especialmente Terezinha de Lourdes Pasche, por ter se mostrando uma verdadeira amiga.

Aos amigos, pela companhia nas pausas entre um parágrafo e outro, e pelo incentivo ao meu crescimento pessoal e profissional.

Não poderia deixar de agradecer às empresas que possibilitaram minha coleta de dados, bem como a colaboração inestimável daqueles que participaram como sujeitos desta pesquisa.

Aos colegas do grupo de pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, pelas horas conjuntas de estudo e pelo partilhamento de conhecimento.

À secretaria da pós-graduação do PPGA/UFSM, pela prontidão com que atenderam às minhas solicitações.

Guardo, desse período, muitas lembranças e muitas pessoas. Aqueles cujos nomes não foram citados não se sintam injustiçados, pois, com certeza, todos que de uma forma ou de outra colaboraram com a concretização deste sonho serão lembrados de uma forma muito especial.

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

...e meu

Muito Obrigado!!!

A mente que se abre a uma nova ideia jamais  
voltará ao seu tamanho original.

(Albert Einstein)



## RESUMO

### PROPENSÃO AO VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO, PROPOSTA DE INSTRUMENTOS E ANÁLISE DO SEU IMPACTO SOBRE OS VÍNCULOS CONSTRUÍDOS APÓS O INGRESSO DO INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO.

AUTOR: Laércio André Gassen Balsan  
ORIENTADORA: Vânia Medianeira Flores Costa

Embora a pesquisa sobre o Comprometimento Organizacional ainda seja fortemente dominada pelo modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), a agenda atual concebe novos construtos, com o objetivo de cessar a redundância e a sobreposição conceitual, bem como delimitar as atitudes comportamentais características dos múltiplos comprometimentos, os quais passaram a figurar como vínculos distintos. A despeito de tal evolução, até o momento pouco se sabe sobre a propensão do indivíduo a desenvolver determinado vínculo. Existem, especificamente, algumas poucas reflexões teóricas sobre a propensão ao comprometimento e uma primeira tentativa de medida, a qual foi alvo de críticas. Para além do comprometimento, a tendência do indivíduo a se entrincheirar e a consentir ainda não recebeu nenhum *insight* teórico, muito menos tentativas empíricas de avaliação. Como estamos diante de uma novidade para a área, qualquer iniciativa no sentido de se pensar em que medida trabalhadores apresentariam uma propensão a desenvolver o vínculo de comprometimento, entrincheiramento e/ou consentimento com a organização é fundamental, uma vez que o vínculo real não pode existir antes da entrada do indivíduo na organização e, portanto, não pode ser medido anteriormente ao seu ingresso nesta. Inserida nessa preocupação, esta tese é composta por um estudo teórico e quatro estudos empíricos. No primeiro artigo, de cunho teórico, buscou-se apresentar os fundamentos e conceituar a propensão aos diferentes vínculos, propondo um framework cujo processo de desenvolvimento dos vínculos se inicia antes mesmo do ingresso do trabalhador na organização. Na sequência, os três outros artigos, com caráter eminentemente empírico, apresentam três novas escalas: a Escala de Propensão ao Comprometimento Organizacional (EPCO), a Escala de Propensão ao Entincheiramento Organizacional (EPENT) e a Escala de Propensão ao Consentimento Organizacional (EPCON). Todas as medidas desenvolvidas demonstraram bons índices de ajuste e parâmetros psicométricos adequados. Por fim, o último artigo testou o poder preditivo dessas escalas sobre a vinculação futura. Para tanto, foi realizado um estudo longitudinal composto por duas coletas de dados: uma, antes do ingresso do indivíduo no ambiente de trabalho, e, outra, nove meses após o início em seu novo emprego. Os resultados demonstram que os trabalhadores, ao entrarem na organização, já possuem uma tendência a desenvolver determinado vínculo, a qual é determinante da vinculação futura. Os resultados encontrados na presente tese são inéditos, sendo que, à medida que as pesquisas na área avancem, ter-se-á mais evidências sobre a propensão e suas implicações para o desempenho no trabalho, com consequências para o próprio indivíduo e para a organização. Conhecer antecipadamente tal tendência poderá direcionar a empresa a contratar os indivíduos mais predispostos a desenvolver o vínculo preconizado por ela. Também orientará a gestão de pessoas para ações que minimizem o potencial negativo de determinados vínculos e garantam um maior apego e proatividade desde os primeiros dias de trabalho. Por se tratar de conceitos novos, há que se empreender muito trabalho conceitual e empírico. Estratégias metodológicas aqui empregadas poderão ser retomadas e incrementadas, contribuindo para maiores avanços teóricos e aplicações práticas do framework proposto, aperfeiçoamento das escalas e verificação do efeito das características pessoais e experiências prévias sobre a Propensão ao Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacionais.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Entincheiramento Organizacional. Consentimento Organizacional. Propensão. Tendência.



## ABSTRACT

### PROPENSITY TO BOND WITH THE ORGANIZATION: DEVELOPMENT OF THE CONCEPT, PROPOSAL OF INSTRUMENTS AND ANALYSIS OF ITS IMPACT ON THE BONDS CONSTRUCTED AFTER THE INDIVIDUAL ENTRANCE IN THE ORGANIZATION.

AUTHOR: LAÉRCIO ANDRÉ GASSEN BALSAN  
ADVISOR: VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

Although the research about Organizational Commitment is still heavily dominated by the three-dimensional model of Meyer and Allen (1991), a current agenda designing new constructors with the goal of ceasing a redundancy and conceptual overlap, as well as delineate as behavioral attitudes characteristic of complex commitments, that came to be considered as separate links. In spite of such evolution, little is known until now about the propensity of a individual to develop a certain bond. There are specifically a few theoretical reflections about the propensity to commitment and a first measurement attempt, which has been criticized. Beyond commitment, the individual's tendency to entrench and/or to consent has not yet received any theoretical insight, neither empirical attempts at evaluation. As we are faced with a novelty in the area, any initiative to think in what way workers would have a propensity to develop the bond of commitment, entrenchment and/or consent with the organization is fundamental, since the real bond can't exist before the individual's entry into the organization and therefore can't be measured prior to joining the organization. Inserted in this concern, this thesis is composed by a theoretical study and four empirical studies. In the first article of theoretical nature, the aim was to present the fundamentals and conceptualize the propensity to the different links, proposing a framework whose process of developing the bonds begins before the worker joins the organization. The three other articles, eminently empirical, present three new scales: the Organizational Commitment Propensity Scale (EPCO), the Organizational Entrenchment Propensity Scale (EPENT) and the Organizational Consent Propensity Scale (EPCON). All measures developed showed good adjustment indexes and adequate psychometric parameters. Finally, the last article tested the predictive power of these scales on future bonds. For this purpose, a longitudinal study was carried out, consisting of two data collections: one before the individual entered the work environment and another one nine months after starting their new job. The results show that the workers entering the organization already have a tendency to develop a certain bond, which is determinant of the future linkage. The results found in the present thesis are unprecedented, and as the research in the area advances, there will be more evidence about the propensity and its implications for performance at work, with consequences for the individual and for the organization. Knowing in beforehand such tendency, it may direct the company to hire the individuals most predisposed to develop the link advocated by it. It will also guide the management of people to actions that minimize the negative potential of certain bonds and ensure greater attachment and pro activity from the first days of work. Since they are new concepts, much conceptual and empirical work must be undertaken. Methodological strategies used here can be retaken for contributing to a greater theoretical advances and practical applications of the proposed framework, also improving the scales and verification of the effect of the personal characteristics and previous experiences on the Propensity to Organizational Commitment, Entrenchment and Consent.

**Keywords:** Organizational Commitment. Organizational Entrenchment. Organizational Consent. Propensity. Tendency.





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Escopo da pesquisa.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2 – Síntese dos Estudos e objetivos propostos. ....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 3 – Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4 – Dimensões constitutivas do construto de entrincheiramento organizacional.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5 – Modelo de entrincheiramento na organização.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 6 – Dimensões constitutivas do conceito de consentimento organizacional.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 7 – Fases da pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 8 – Trajetória investigativa da pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 9 – Etapas da investigação bibliográfica.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 10 – Modelo da investigação quantitativa. ....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 11 – Representação dos Questionários.....</b>	<b>66</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Principais Bases do comprometimento organizacional. ....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 2 – Bases de dados utilizadas na pesquisa. ....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 3 – Denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores da EPPRH. ....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 4 – Retorno dos questionários. ....</b>	<b>75</b>



## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 1 – Características pessoais da Amostra. ....</b>	<b>76</b>
---	-----------



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF - Análise Fatorial

AFE - Análise Fatorial Exploratória

AGFI - Adjusted Goodness-of-fit Index

B - Coeficiente Não-Padronizado de Regressão (unstandardized coefficient)

b - Coeficiente Padronizado de Regressão (standardized coefficient)

CFI - Comparative Fit Index

DP - Desvio-Padrão

EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

EOCA - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECOC - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

ECON - Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

EPCO - Escala de Propensões ao Comprometimento

EPCON - Escala de Propensão ao Consentimento

EPENT - Escala de Propensão ao Entrincheiramento

EPPRH – Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

GFI - Goodness-of-fit Index

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

KS – Kolmogorov-Smirnov

NFI - Normed Fit Index

p - Nível de Significância

$r^2$  - Explained Variance

RMR - Root Mean Square Residual

RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

SEM - Structural Equation Modeling

$\chi^2$  - Chi-Square Measure





## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado na primeira coleta – Antes de os indivíduos começarem a trabalhar .....	194
APÊNDICE B - Questionário aplicado na segunda coleta – Nove meses após o início do trabalho.....	201
APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	206



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>15</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>17</b>
<b>LISTA DE TABELA .....</b>	<b>19</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>21</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES .....</b>	<b>23</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>25</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>32</b>
1.1.1 Objetivo geral .....	32
1.1.2 Objetivos específicos .....	32
<b>1.2 Estrutura da Tese .....</b>	<b>33</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Comprometimento organizacional .....</b>	<b>35</b>
2.1.1 Afinal, que é comprometimento? .....	41
<b>2.2 Entrincheiramento organizacional.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Consentimento organizacional .....</b>	<b>48</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 A investigação bibliográfica.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2 A investigação quantitativa .....</b>	<b>62</b>
3.2.1 Procedimentos gerais e instrumento de coleta de dados.....	62
3.2.2 Definição da amostra .....	74
3.2.3 Características dos participantes .....	76
3.2.4 Análise dos dados.....	77
3.2.5 Aspectos Éticos.....	78
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
<b>4.1 Estudo 1 - Conceitualizando a propensão para os três vínculos do indivíduo com a organização. ....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 Estudo 2 - Proposta de uma medida para verificar a propensão de indivíduos entrantes ao comprometimento organizacional.....</b>	<b>114</b>
<b>4.3 Estudo 3 - Proposta de um instrumento de medida para avaliar a propensão ao entrincheiramento organizacional.....</b>	<b>126</b>
<b>4.4 Estudo 4 - Proposta de um instrumento de medida da propensão ao consentimento.....</b>	<b>140</b>

<b>4.5 Estudo 5 - O poder preditivo da propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento verificadas antes do ingresso do indivíduo na organização e seu impacto sobre a vinculação futura.....</b>	<b>151</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>169</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>191</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização são fundamentais para o entendimento de uma série de comportamentos favoráveis ao desempenho organizacional (BASTOS et al., 2013). Compreender tal ligação impacta diretamente sobre os processos de gestão organizacional (MAIA, 2014), uma vez que funcionários comprometidos colaboram com o aumento da produtividade e qualidade da produção (HAUSKNECHT; HILLER; VANCE, 2008), reduzem os custos, reduzem as taxas de absenteísmo e rotatividade (STEEL; OVALLE, 1984; COTTON; TUTTLE, 1986; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MOWDAY, 1998; DROEGE; HOOBLER, 2003; COOPER-HAKIM; VIESWESVARAN, 2005; BASTOS et al., 2013), apresentam melhores resultados individuais (HUNTER; THATCHER, 2007), são mais favoráveis a mudanças (WALTON, 1997), apresentam maior motivação e proatividade (MATHIEU ; ZAJAC, 1990; MOWDAY, 1998; COOPER-HAKIM; VIESWESVARAN, 2005; BASTOS et al., 2013).

Nas últimas décadas, o comprometimento tem sido um dos mais importantes fenômenos psicossociais pesquisados na área do trabalho e organizações (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010), sendo, certamente, o construto mais intensamente investigado e cujo interesse de pesquisa surge mesmo antes dos anos 1980 (BASTOS, 2009; BASTOS et al., 2014). Nesta década, segundo Bastos et al. (2014), o interesse brasileiro pelo conceito ganha maior destaque, e sua produção duplica nos anos 1990, tornando-se ainda mais expressivo a partir do ano 2000. Apesar de ser um tema de estudos há quase trinta anos, sua agenda de pesquisa se encontra distante de ser esgotada (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010).

No desenvolvimento dos estudos sobre comprometimento, as pesquisas apontam para quatro principais blocos de investigação, que refletem o grau de complexidade alcançado pelos estudos (BASTOS et al., 2014). O primeiro reflete a tradição de estudos de antecedentes e consequentes do comprometimento (BASTOS, 1994b; MEYER et al., 2002), que, segundo Bastos et al. (2013), tem sido objetivo de diversas pesquisas, uma vez que, sem a compreensão desses aspectos, torna-se impossível o gerenciamento do comprometimento. Apesar de existir uma série de pesquisas sobre os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, segundo Maia (2014), raramente buscam compreender a sua

formação e dinâmica. Ajudar nessa compreensão é um dos esforços desta tese, o que fora destacado há muito tempo por Mowday, Porter e Steers (1982), e, depois de mais de trinta anos, segundo Maia (2014), o cenário descrito por esses autores ainda permanece inalterado.

O segundo, também tradicional, volta-se para os seus focos (FINK, 1992; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002). Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo, entre outras) (BASTOS, 2009). A essa diversidade, o autor agrega o fato de que a própria mensuração do construto não está devidamente equacionada, com uma pluralidade de escalas, nem sempre conceitualmente bem delimitadas.

Essa pluralidade é abarcada pelo terceiro bloco de investigação, que procura entender e delimitar as questões conceituais e empíricas do construto (SOLINGER; VAN OLFFEN; ROE, 2008; RODRIGUES; BASTOS, 2010). Para Bastos et al. (2013), indivíduos comprometidos produzem comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho; ainda existem controvérsias em relação ao próprio conceito de comprometimento, aos seus antecedentes e consequentes.

Ao considerar o principal modelo de comprometimento organizacional (modelo tridimensional de Meyer e Allen), estudos apontam que ele apresenta um comportamento antagônico da base de continuação com relação às outras duas bases (REGO; SOUTO, 2004; COOPER-HAKIM; VIEWESVARAN, 2005; COHEN, 2007; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008; BASTOS, 2009; STEEL; LOUNSBURY, 2009; RODRIGUES, 2009; CARVALHO et al., 2011; RODRIGUES, 2011; BASTOS et al., 2013). A junção de diferentes abordagens, segundo Osigweh (1989), resultou numa ampliação do conceito, o que, segundo Solinger, Olffen e Roe (2008), fez com que o termo *comprometimento* representasse fenômenos psicológicos distintos.

A disparidade de definição do modelo tridimensional provém do fato de que a força que liga o indivíduo à organização emana de um conjunto diferente de processos subjacentes (o apego emocional, investimentos realizados e faltas de alternativas) (KLEIN; MOLLOY; BRINSFIELD, 2012), o que cria confusão e má interpretação do construto. Ademais, segundo Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), e Rodrigues e Bastos (2010), resultados empíricos demonstram que as dimensões do modelo de Meyer e Allen possuem padrões de relações distintos com variáveis

anteriores e consequentes: enquanto a base afetiva se relaciona de forma positiva com comportamentos desejáveis, a base de continuidade apresenta relações positivas com variáveis indesejáveis.

Essas características antagônicas entre as bases do modelo tridimensional passaram a figurar, a partir de 2009, entre estudos com o objetivo de conceitualizar e propor medidas de outros vínculos, como o enraizamento e o comprometimento organizacional (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010; RODRIGUES, 2009, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2012).

Com base nos questionamentos da pertinência da base de continuidade no conceito de comprometimento, Rodrigues (2009) propôs a retirada dessa dimensão e demonstrou indícios de sobreposição com o enraizamento organizacional. Segundo Rodrigues (2011), durante o desenvolvimento dessa base e suas novas denominações (continuidade, instrumental e calculativo), sua natureza instrumental foi refinada, afastando-se progressivamente do comprometimento afetivo.

Essa questão passou a ser discutida conceitualmente, compondo argumentos de que o vínculo instrumental não fosse considerado comprometimento organizacional; mas sim representado pelo enraizamento organizacional (RODRIGUES, 2009, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

O enraizamento representa uma forma de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e *evitação* de outras perdas associadas à sua saída. Nesse contexto, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim uma necessidade. Ou seja, o trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores do que sua permanência na organização (RODRIGUES, 2009, 2011). Esse conceito, segundo Bastos (2009), sugere que nem todas as bases motivacionais para a permanência em uma organização devem ser englobadas pelo mesmo construto. O enraizamento organizacional indica a possibilidade de que nem toda pessoa que permanece na organização está, na verdade, comprometida com ela.

Do mesmo modo, análises teóricas e empíricas, realizadas por Silva (2009), acarretaram no conceito de comprometimento organizacional. Antes de Silva (2009), Wiener (1982) e Meyer e Allen (1991), ao observarem a introjeção dos papéis prescritos na hierarquia organizacional, já se havia ressaltado que a noção de comprometimento se aproxima claramente do conceito de comprometimento

organizacional normativo, o qual é denominado por Bar-Hayim e Berman (1992) de comprometimento passivo.

Reconhecendo a proximidade entre o conceito de consentimento e o de comprometimento passivo, Silva (2009) criou o construto de consentimento organizacional, denominando-o como uma tendência do indivíduo em obedecer ao superior hierárquico devido à percepção de que a chefia sabe melhor o que fazer, assim como pelas relações de poder que se estabelecem entre gestor e subordinado. Ou seja, para Silva (2009), não seria razoável denominar de trabalhador comprometido aquele que assume uma postura submissa, obediente, que tudo consente ao empregador, para não perder as recompensas ou mesmo o seu emprego.

Para além das evidências empíricas dos estudos com trabalhadores que diferenciam os três vínculos, a pesquisa desenvolvida por Pinho e Bastos (2014) revela que entre os próprios gestores, os indicadores de consentimento e de entrincheiramento não integram o conceito de trabalhador comprometido.

Como visto, os estudos desenvolvidos por Rodrigues (2009, 2011), Silva (2009), Silva e Bastos (2010), Rodrigues e Bastos (2012) já possibilitaram avanços na delimitação conceitual e empírica entre o comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento organizacionais. De acordo com Rodrigues (2009, 2011) e Rodrigues e Bastos (2012), os resultados preliminares dão suporte à proposta de retirada da dimensão instrumental do conceito de comprometimento, com sua incorporação ao conceito de entrincheiramento. Bem como a retirada da dimensão normativa do conceito de comprometimento com sua incorporação no conceito de consentimento organizacional (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010).

Apesar de tais avanços, a pesquisa sobre os vínculos organizacionais pouco produziu sobre a propensão a esses vínculos. Na realidade, são encontradas poucas reflexões teóricas e empíricas sobre a propensão ao comprometimento (ver LEE et al., 1992; COHEN, 2007; RUHLE, 2012), mas nenhuma para os demais vínculos, até pela novidade que eles representam no campo de estudo. Tal entendimento é uma das contribuições da tese, uma vez que um dos objetivos é desenvolver teoricamente e propor uma estratégia de mensuração da propensão aos vínculos, algo não existente na literatura.

Trabalha-se, aqui, com o modelo tridimensional de vínculos com a organização, proposto por Bastos (2009), Silva (2009), Silva e Bastos (2010) e



Rodrigues (2009, 2011), como apresentado anteriormente. Assim, este trabalho objetiva desenvolver o conceito e propor medidas de propensão aos vínculos, bem como analisar o seu impacto sobre os vínculos construídos após o ingresso do indivíduo na organização. Para a consecução de tal objetivo, o presente estudo envolverá a construção das escalas de propensão ao comprometimento, propensão ao consentimento e propensão ao entrincheiramento, algo não existente na literatura.

Na Figura 1, representa-se o escopo geral da pesquisa, descrevendo as perguntas centrais que direcionam a investigação. A primeira pergunta questiona a situação atual do estado da arte sobre a propensão aos vínculos. A segunda pergunta indaga a forma de medição dessa disposição aos vínculos propriamente ditos. E, por fim, a terceira pergunta demonstra a tentativa de se compreender o seu poder preditivo. Essas perguntas apresentadas sintetizam as principais ideias que compõem este estudo e que resultaram nos seus objetivos.



Figura 1 – Escopo da pesquisa.  
Fonte: Elaboração própria.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Propor medidas de Propensão ao Comprometimento, Propensão ao Entrincheiramento e Propensão ao Consentimento, bem como testar o poder preditivo dessas medidas sobre o vínculo futuro estabelecido pelo indivíduo com a organização.

### 1.1.2 Objetivos específicos

a) Conceituar Propensão ao Comprometimento, Propensão ao Entrincheiramento e Propensão ao Consentimento, bem como desenvolver um *framework* da propensão do indivíduo a desenvolver determinado vínculo;

b) Propor um instrumento de mensuração do construto Propensão ao Comprometimento;

c) Propor um instrumento de mensuração do construto Propensão ao Entrincheiramento;

d) Propor um instrumento de mensuração do construto Propensão ao Consentimento;

e) Testar o poder explicativo da Propensão ao Comprometimento, da Propensão ao Entrincheiramento e da Propensão ao Consentimento sobre a vinculação futura estabelecida pelo indivíduo após o seu ingresso na organização.

Com base no exposto, o presente estudo espera contribuir para a literatura em vários aspectos:

a) ampliando a compreensão dos vínculos que o indivíduo estabelece com a organização ao adicionar novas evidências acerca de sua formação;

b) na conceitualização e construção das escalas de propensão aos diferentes vínculos que o indivíduo estabelece no ambiente de trabalho;

c) ampliando a compreensão dos vínculos como um processo em desenvolvimento, que se inicia antes do seu ingresso propriamente dito;

d) dando subsídios para o processo de seleção, o qual, segundo Bastos et al. (2013), não deve focar somente no perfil técnico necessário, mas nas

características disposicionais que afetarão a forma como será vivenciado o dia a dia do trabalhador na organização;

e) trazendo elementos que ajudem a melhor compreender as motivações que levam os indivíduos a trabalhar em ritmo intensificado e por longas horas, de forma aparentemente voluntária;

f) gerando hipóteses ou questões para pesquisas futuras.

## **1.2 Estrutura da Tese**

Esta tese desenvolve-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo – fase introdutória – serão expostas as motivações iniciais para o estudo, a problemática em questão, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa. No segundo momento constará a etapa teórico-conceitual, em que são definidas as bases teóricas sobre as quais se alicerça o estudo.

De posse da estrutura teórica e em consonância com os objetivos da pesquisa, no capítulo 3 (etapa metodológica) será exposta a metodologia adotada com enfoque para as estratégias, os sujeitos, a construção e utilização dos instrumentos para a coleta de informações, assim como os procedimentos para análise dos dados.

No capítulo 4 serão retratados e discutidos os resultados referentes às pesquisas bibliográfica e empírica, bem como as suas principais evidências. Essa parte está dividida em cinco estudos. No Estudo 1, encontra-se o modelo teórico desenvolvido acerca da propensão aos diferentes vínculos do indivíduo com a organização, sendo atribuídos significados à propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento. São definidos os limites conceituais dos construtos e apresentado um mecanismo de formação dos vínculos que se iniciam antes mesmo de o indivíduo ingressar na organização.

No Estudo 2 faz-se a proposição de um instrumento para medir a Propensão ao Comprometimento Organizacional. No Estudo 3 apresenta-se a medida de Propensão ao Entincheiramento Organizacional, e no Estudo 4 é revelada a Escala de Propensão ao Consentimento Organizacional.

Por fim, no Estudo 5 é verificada, por meio das escalas desenvolvidas nos estudos 2, 3 e 4, a influência das propensões sobre os vínculos propriamente ditos.

A Figura 2 sintetiza os objetivos, estudos, fonte/amostra e procedimentos de análise utilizados em cada Estudo.

Objetivo Geral - Propor medidas de Propensão ao Comprometimento, Propensão ao Entrincheiramento e Propensão ao Consentimento, bem como testar o poder preditivo dessas medidas sobre o vínculo futuro estabelecido pelo indivíduo com a organização.	Objetivos	Estudos	Fonte/amostra	Análise
	a) Conceituar Propensão ao Comprometimento, Propensão ao Entrincheiramento e Propensão ao Consentimento, bem como desenvolver um framework da propensão do indivíduo a desenvolver determinado vínculo	Bibliográfico Estudo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google acadêmico</li> <li>- Scopus</li> <li>- Web of science</li> <li>- Scielo</li> <li>- Bdttd</li> <li>- Anpad</li> <li>- periódico capes</li> <li>- Domínio público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitura</li> <li>- Seleção</li> <li>- Sumarização</li> <li>- Conceituação</li> </ul>
	b) Propor um instrumento de mensuração do construto Propensão ao Comprometimento	Quantitativo Estudo 2	504 indivíduos que iriam começar a trabalhar em diversos segmentos e em dois Estados brasileiros	Fatoriais exploratória e confirmatória para validação e avaliação das propriedades psicométricas da escala
	c) Propor um instrumento de mensuração do construto Propensão ao Entrincheiramento	Quantitativo Estudo 3	504 indivíduos que iriam começar a trabalhar em diversos segmentos e em dois Estados brasileiros	Fatoriais exploratória e confirmatória para validação e avaliação das propriedades psicométricas da escala
	d) Propor um instrumento de mensuração do construto Propensão ao Consentimento	Quantitativo Estudo 4	504 indivíduos que iriam começar a trabalhar em diversos segmentos e em dois Estados brasileiros	Fatoriais exploratória e confirmatória para validação e avaliação das propriedades psicométricas da escala
	e) Testar o poder explicativo da Propensão ao Comprometimento, da Propensão ao Entrincheiramento e da Propensão ao Consentimento sobre a vinculação futura estabelecida pelo indivíduo após o seu ingresso na organização	Quantitativo Estudo 5	504 indivíduos que iriam começar a trabalhar em diversos segmentos e em dois Estados brasileiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descritiva</li> <li>- Correlação</li> <li>- Regressão</li> </ul>

Figura 2 – Síntese dos Estudos e objetivos propostos.  
Fonte: Elaboração própria.

No último – capítulo 5 –, são feitas as considerações finais do estudo, sintetizando os principais achados, contribuições, limites e implicações para pesquisas futuras. Por fim, nos apêndices podem ser encontrados os instrumentos utilizados na pesquisa, o termo de consentimento livre e esclarecido e o termo de confidencialidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção visa apresentar a construção teórica sobre a qual esta tese se encontra alicerçada, e está estruturada em três momentos. Primeiro, são abordados os conceitos referentes ao comprometimento organizacional. No segundo momento, a discussão trata do conceito de Entrincheiramento organizacional; e no terceiro momento são abordados os pressupostos do consentimento organizacional.

### 2.1 Comprometimento organizacional

Ao longo de sua vida, o indivíduo desenvolve diversos vínculos com pessoas, grupos e organizações. Um dos vínculos criados pelo indivíduo com a organização é o comprometimento organizacional (BASTOS et al., 2008a; RODRIGUES, 2009).

Para Mowday et al. (1979, p. 225), comprometimento organizacional é “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Esse vínculo é benéfico tanto para a organização como para o empregado comprometido, pois o conceito de comprometimento organizacional está ligado ao bem-estar no trabalho e à satisfação com este (FERRAZ; SIQUEIRA, 2006; BASTOS et al., 2015).

Apesar de ser um dos temas relacionados ao comportamento organizacional mais investigados tanto no Brasil como no exterior, o Comprometimento com a organização ainda apresenta grande confusão conceitual (BASTOS, 2009; SILVA, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2010; RODRIGUES, 2011; BASTOS et al., 2013).

A partir dos modelos multidimensionais ocorreu uma pulverização quanto às possíveis dimensões que integram o construto. Surgiu uma polaridade quanto a ser um vínculo mais afetivo, fruto de processos de identificação e internalização, ou se é um vínculo associado à permanência na organização e aos processos de troca. Ou, ainda, se seria um laço de permanência, decorrente de um dever moral em continuar na organização, e de uma forte adesão às normas da empresa (SILVA, 2009).

Os estudos acerca do comprometimento organizacional objetivaram englobar fatores internos, bem como fatores externos da organização, viabilizando uma maior

generalização do construto, o que resultou em medidas e conceitos distintos, uma vez que as pesquisas realizadas não observaram alguns cuidados imprescindíveis (MORROW, 1983; BASTOS, 1994b; REICHERS, 1985 apud RODRIGUES, 2009).

Além disso, foram englobados diversos conceitos que abarcam dimensões atitudinais e comportamentais, provocando uma ampliação do construto comprometimento organizacional (RODRIGUES, 2009). Tal fato provocou confusão conceitual e falta de clareza em relação às suas bases, antecedentes e consequentes.

Além do grande número de modelos de comprometimento organizacional, existem pontos em comum entre eles, uma vez que se percebe que há semelhanças de características entre as bases do comprometimento identificadas pelos estudiosos. De acordo com Swailes (2002), os mais importantes conceitos encontrados na literatura em relação aos modelos e às bases do comprometimento podem ser sintetizados consoante ao Quadro 1.

Bases do comprometimento	Origens
<b>Comprometimento Atitudinal/Afetivo (Baseado na aceitação dos objetivos da organização)</b>	Etzioni (1961): <b>Moral</b> Kanter (1968): <b>coesão</b> Mowday <i>et al.</i> (1982): <b>afetivo</b> O'Reilly e Chatman (1986): <b>Internalização.</b>
<b>Continuação/Calculativo/Instrumental (Baseado em fatores sociais e econômicos)</b>	Becker (1960): <b>Side-bets</b> Kanter (1968): <b>Continuação</b> Mowday <i>et al.</i> (1982): <b>Afetivo</b> Meyer e Allen (1984): <b>Continuação</b> O'Reilly and Chatman (1986): <b>Submissão</b>
<b>Comprometimento Normativo (sentimentos de lealdade e obrigação; dívida moral).</b>	Kanter (1968): <b>Controle</b> O'Reilly e Chatman (1986): <b>Identificação</b> Allen and Meyer (1990): <b>Normativo</b>

Quadro 1 – Principais Bases do comprometimento organizacional.  
Fonte: Adaptado de Swailes (2002).

Osigweh (1989) relata que a dilatação desenfreada do construto comprometimento resultou em um esticamento do conceito, causando problemas em sua aplicação prática. O autor frisa que construtos e medidas muito alargados podem interferir na precisão, na validade e na credibilidade científicas. Apesar disso, Rodrigues (2009) cita uma série de modelos multidimensionais do

comprometimento que estão sendo publicados e divulgados, dentre os quais o modelo tridimensional de Meyer e Allen, de 1991, o qual foi formulado com o intuito de expandir o conceito por meio da inclusão de facetas provenientes de estudos diferentes acerca do comprometimento organizacional.

Parte da discussão sobre a confusão conceitual gira em torno do modelo proposto por Meyer e Allen (1991), o qual, a partir da década de 90, tem sido o principal modelo para medir o comprometimento do indivíduo com a organização. Vários estudiosos questionam se os comprometimentos afetivo e normativo devem ser tratados como integrantes distintos. Ainda, para Rego e Souto (2004), há investigadores que argumentam se o comprometimento instrumental deve ser entendido como um construto unidimensional ou bidimensional, este último dividido em percepção de sacrifícios causados pela saída da organização e percepção da falta de alternativas atrativas de empregos fora da empresa.

Rodrigues (2009) ressaltou alguns pontos: os dois conceitos possuem base teórica parecida (BECKER, 1960) e apresentam subdimensões também semelhantes (sacrifícios pessoais/ custos acumulados e limitação de alternativas); os dois construtos revelam uma atitude do trabalhador em face de um comportamento (permanecer na organização), configurando um liame material e uma continuação na organização por necessidade e não por opção; ambos os conceitos representam ligações positivas entre si (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995; SCHEIBLE; BASTOS, 2006) e negativas com variáveis de desempenho (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; MEDEIROS, 2003; SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007), consideradas atitudes desejáveis do indivíduo. Todas essas características levam alguns autores (BASTOS, 2009; RODRIGUES, 2009) a indagar se tais construtos não estariam se reportando a um mesmo fenômeno psicossocial.

Blau (2001) já questionara a possibilidade de integrar os dois construtos. Baseados na semelhança entre as subdimensões do comprometimento de continuação e as dimensões do entrincheiramento na carreira, Blau e Holladay (2006) desenvolveram um trabalho pugnando pela integração dos construtos em questão. Para tanto, empregaram como meio de mensuração do comprometimento de continuação a escala de entrincheiramento produzida por Carson, Carson e Bedeian (1995), e como medida das bases afetiva e normativa, a escala adaptada de Meyer et al., 1993.

O produto do estudo proporciona base de sustentação para uma medida de quatro dimensões do comprometimento, com a inserção da dimensão limitação de alternativas. Todavia, não decide sobre a divisão do comprometimento de continuação em “custos acumulados/sacrifícios pessoais” e “limitação de alternativas”, tendo em vista que não foi efetuada uma confrontação com a escala de base de continuação de Meyer et al. (1993).

Dessa forma, Bastos (2009) e Rodrigues (2009), partindo de um pressuposto de integração das subdimensões do comprometimento de continuação ao entrincheiramento, propõem que o entrincheiramento trata-se de um vínculo instrumental do trabalhador com a carreira ou organização, enquanto o comprometimento representa um liame afetivo. E, além disso, sugerem que o comprometimento poderia ser tratado como um construto unidimensional.

Bastos (2009) organizou um conjunto de argumentos em defesa da reconstrução e maior demarcação da definição de comprometimento, excluindo o componente de continuação de tal construto. Desse modo, a permanência ou não do indivíduo na empresa deve ser tratada como uma consequência do comprometimento, e não como uma dimensão que compõe o construto, tendo em vista que a continuação do profissional na organização pode ser explicada por muitas variáveis que vão além do construto comprometimento.

Rodrigues (2009) salienta que a dimensão do comprometimento de permanência carece de validade e confiabilidade, uma vez que os resultados diferem no decorrer da pesquisa e que a escala pode não estar medindo apenas o comprometimento, como também um antecedente, a limitação de alternativas. Ressalta-se que a base de permanência do trabalhador na organização se comporta de forma distinta das outras, exceto para duas variáveis: intenção de abandonar a organização ou rotatividade.

Deve-se observar que as quatro variáveis com as quais o comprometimento de continuação se relaciona de forma positiva podem ser classificadas como indesejáveis: comportamento de negligência, absenteísmo, conflito família-trabalho e estresse. O atual dissenso acerca da definição de comprometimento dificulta a resolução de algumas questões, tendo em vista a existência da hipótese de que o comprometimento de continuação possui ligação negativa com variáveis desejáveis. Dessa forma, a base de continuação seria coerente apenas se o comprometimento



organizacional fosse tomado estritamente como um preditor de permanência (RODRIGUES, 2009).

Solinger et al. (2008) acreditam que a base de continuação deve ser desintegrada do comprometimento organizacional, uma vez que afirmam que esse conceito seria mais bem representado como um fenômeno puramente afetivo. Cabe salientar que o comprometimento de continuação poderia estar ligado à permanência do trabalhador na organização, mas não necessariamente a atitudes desejáveis advindas de um empregado comprometido com a organização. Ou seja, ele pode estar permanecendo no trabalho devido a uma necessidade.

Inspirada em estudos iniciados no campo das carreiras, para o qual o modelo tridimensional já havia sido utilizado (MEYER et al., 1993), e com uma meta de estabelecer uma diretriz para levar adiante as investigações sobre o vínculo de continuação, Rodrigues (2009) observou que esse modelo apresenta incongruências que podem ser verificadas tanto quando o foco é a organização como quando o foco é a carreira. Entretanto, essa autora verificou em Blau (2003) e Scheible, Bastos e Rodrigues (2007) que os estudos sobre carreira têm traçado novos percursos, buscando soluções para a base de continuação, englobando trabalhos acerca dos limites teóricos e empíricos entre essa base e o entrincheiramento na carreira.

Após analisar a produção científica e a revisão teórica nesta seara, a despeito de haver grande número de estudos acerca do comprometimento, ainda subsiste confusão conceitual, mormente no que se refere à validade de seu modelo tridimensional. Rodrigues (2009) salienta que, hodiernamente, alguns estudiosos têm destacado algumas inconsistências empíricas nas investigações. Nessa senda, a base de continuação é o principal foco dos estudos, tendo em vista que apresenta relações esmorecidas, nulas ou negativas com comportamentos desejáveis do indivíduo, em oposição ao que foi verificado com as bases afetiva e normativa.

Nas investigações organizacionais, os estudiosos têm discutido acerca de conflitos conceituais e empíricos do comprometimento, mas quase nada tem sido proposto no sentido de resolver esses impasses. No campo das carreiras, no intuito de resolver esse problema, foi proposto redimensionar o construto do comprometimento, abarcando o fator de continuação ao “entrincheiramento na carreira”, levando em consideração que ambos possuem a mesma base teórica (*side bets*) e revelam muitas correlações entre si e com as mesmas variáveis (SCHEIBLE et al., 2007).

Por essa razão, Rodrigues (2009) afirma ser adequado contestar se o construto de entrincheiramento seria uma das prováveis soluções para as questões relacionadas ao modelo tridimensional do comprometimento, de acordo com o raciocínio utilizado nas pesquisas de carreira. Colocando de outra forma, especula-se se a base de continuação poderia vir a fazer parte do “entrincheiramento organizacional”. Assim, Bastos (2009) e Rodrigues (2009) sugerem o conceito de entrincheiramento organizacional com base nos conceitos aplicados à carreira.

Do mesmo modo, a base normativa apresenta inconsistências que conduzem à ideia de que quanto mais comprometido for o indivíduo, maior será a predisposição do trabalhador em ter seu comportamento direcionado por normas internalizadas, acreditando que isso deve ser a coisa certa e moral a ser feita, sem necessariamente considerar as consequências de suas ações (SILVA, 2009). Para essa autora, isso significa que o processo de identificação organizacional baseado em valores de lealdade e obrigação pode se transformar em comportamentos automáticos de uma postura passiva, que não questiona o modelo estabelecido (obediência cega).

Segundo Silva (2009), os vínculos baseados em consentimento, conformidade, obediência, por suas características singulares, não deveriam ser abarcados pelo conceito de comprometimento organizacional. Assim, a autora salienta que se um indivíduo que apenas obedece e cumpre o que lhe é mandado fazer não pode ser considerado comprometido. Para a autora, não se pode denominar de trabalhador comprometido aquele que assume uma postura submissa, obediente, que tudo consente ao empregador, para não perder as recompensas ou mesmo o seu emprego.

Segundo Bastos et al. (2013), o conceito de entrincheiramento é uma resposta às inconsistências observadas nas bases instrumental e de continuação. Já o conceito de consentimento visa equacionar as noções associadas à base normativa. Para esses autores, nem indivíduos com atitudes com objetivo de se manter na organização por cálculos de trocas, nem o indivíduo que tem uma postura submissa e obediente devem ser considerados comprometidos, conforme reforçado a seguir.

### 2.1.1 Afinal, que é comprometimento?

Segundo Bastos et al. (2013), até a década de 1990, o conceito de comprometimento estava relacionado à ideia de permanência devido à preocupação dos gestores em reter seus trabalhadores e reduzir o turnover nas suas organizações. Por conta disso, a definição de comprometimento era guiada pela pergunta: “O que faz o indivíduo continuar na organização?” (p. 289-290). Tal fato ocasionou a pulverização do conceito e seu esticamento por meio da inclusão de dimensões ativas e passivas.

Contudo, Bastos et al. (2013) explicam que parece existir um consenso entre os atores organizacionais, que para um trabalhador ser considerado comprometido não basta permanecer na organização: são esperados contribuição ativa, esforço extra e empenho do indivíduo, o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do comprometimento afetivo.

Bastos et al. (2013), com base em Pinho (2009) e Moscon (2009), salientam que existem evidências para romper com o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen em 1991. Moscon (2009) comenta que na percepção dos gestores, o trabalhador com um vínculo instrumental ou de continuação não pode ser considerado um trabalhador comprometido. Ainda, Bastos et al. (2013) reforçam dizendo que as diferentes bases de comprometimento têm impactos diferentes sobre a forma que cada gestor lida com o trabalhador. Sendo assim, tanto os estudos científicos quanto os modelos de gestão devem tratá-los como fenômenos distintos.

Costa (2005), em seu trabalho, encontrou elevados níveis de comprometimento organizacional em trabalhadores rurais de baixa escolaridade que atuavam em condições adversas de trabalho, em empresas que nem sempre possuíam uma política de gestão de pessoas. O estudo revelou, ainda, uma forte associação positiva entre comprometimento e a adesão à norma de obediência. Tais evidências, segundo Silva (2009), apontam para a tensão que existe em relação à definição do comprometimento organizacional, em que o fato de o empregado assumir uma postura passiva, conformista, obediente às normas e procedimentos não se configura em um trabalhador comprometido, que se esforça para atingir os objetivos organizacionais.

O comprometimento é um vínculo positivo, que dá suporte a comportamentos pró-sociais, promovendo ações que vão além do prescrito pelo cargo. Por sua vez, a

base normativa liga os indivíduos à organização por meio de um senso de obrigação, cumprimento de normas, dever moral e sentimentos de lealdade que impedem o trabalhador de deixar a organização, pois ele se sente em dívida para com ela e deseja retribuir-lhe os esforços despendidos. Nesses casos, geralmente são indivíduos que cumprem estritamente o seu papel de trabalhador, seguindo o que está prescrito, revelando um comportamento conformista, associado a uma postura passiva frente às exigências da organização (SILVA, 2009).

Do mesmo modo, Bastos (2009) e Rodrigues (2009) argumentam que o comprometimento não é a permanência por necessidade, por obrigação; não é a continuação na linha de ação devido à perda de investimentos ou sacrifícios pessoais em caso de mudança; comprometimento tampouco é a permanência no emprego pela falta de outras opções de trabalho. Entende-se que esses fatores são prováveis vínculos estabelecidos entre o profissional e a organização, mas que não integram o conceito de comprometimento organizacional.

Resultados preliminares dão suporte à retirada da dimensão instrumental do conceito de comprometimento, com sua incorporação ao conceito de entrincheiramento (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2012). Essa dimensão, que gerava problemas empíricos no primeiro construto, condiz com a natureza instrumental do segundo. Da mesma forma, Silva (2009) salienta que os vínculos baseados em consentimento, conformidade e obediência, por suas características singulares, não deveriam ser abarcados pelo conceito de comprometimento organizacional.

Sendo assim, para além das evidências empíricas dos estudos com trabalhadores que diferenciam os três vínculos, a pesquisa desenvolvida por Pinho e Bastos (2014) revela que entre os próprios gestores, os indicadores de consentimento e de entrincheiramento não integram o conceito de trabalhador comprometido. Ou seja, não seria razoável denominar de trabalhador comprometido aquele que assume uma postura submissa, obediente, que tudo consente ao empregador, para não perder as recompensas ou mesmo o seu emprego. Da mesma forma, não seria comprometido o trabalhador que permanece na organização pelos excessivos custos associados à sua saída, por falta de alternativas atraentes de trabalho ou por um ajuste. Para tanto, foram criados os conceitos de Entincheiramento, conceito esse voltado para a noção de permanência por necessidade (RODRIGUES, 2009, 2011); e o conceito de Consentimento

organizacional (SILVA, 2009), que enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado.

Na Figura 3 apresenta-se a proposta de delimitação desses três vínculos.

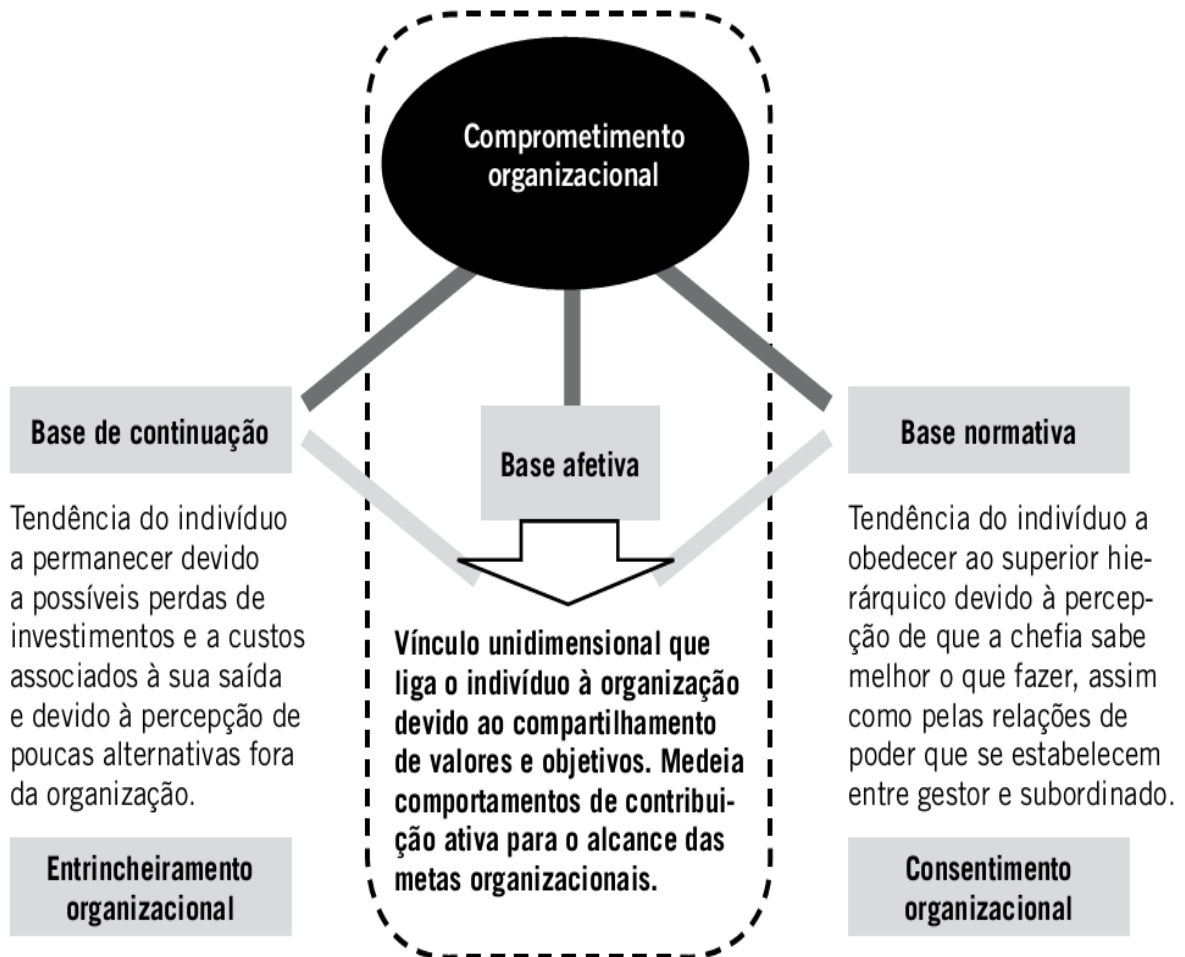


Figura 3 – Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento.  
Fonte: Bastos et al. (2013, p. 287).

Assim, o comprometimento representa um liame afetivo, que não deve ser entendido como uma força que pressiona o indivíduo, mas sim um vínculo que o une à organização. Para Klein, Molly e Cooper (2009), o comprometimento é um vínculo psicológico que direciona o indivíduo a uma ação. Tal ação é realizada de maneira proativa e é feita porque os indivíduos querem. Ou seja, o comprometimento organizacional não está ligado a comportamentos de acomodação em relação à organização, que revelem certa passividade do trabalhador. Essa passividade pode ser decorrente da avaliação feita pelo indivíduo, ao considerar que suas

possibilidades de perdas e custos envolvidos com a sua saída seriam mais prejudiciais que benéficas (Entrincheiramento Organizacional); ou porque o indivíduo exerce suas atividades apenas para cumprir as normas da empresa, segue o que está estabelecido e, conseqüentemente, obedece aos superiores, revelando uma postura “passiva” frente à organização (Consentimento Organizacional) (SILVA; BASTOS, 2010).

Silva e Bastos (2010) explicam que o Comprometimento é considerado uma força que promove união entre as partes, dá estabilidade ao comportamento e direciona as ações dos indivíduos em suas organizações. No entendimento de Bastos et al. (2013), para um trabalhador ser considerado comprometido não basta permanecer na organização: são esperados contribuição ativa, esforço extra, empenho e apego do indivíduo pela organização; o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do comprometimento afetivo.

A seguir, com o objetivo de melhor compreender o conceito de Entrincheiramento Organizacional, proposto por Rodrigues (2009), e o conceito de Consentimento Organizacional, desenvolvido por Silva (2009), sob a orientação do professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, é apresentada uma breve inserção teórica.

## **2.2 Entrincheiramento organizacional**

Rodrigues (2009) construiu um quadro teórico no intuito de definir o “entrincheiramento organizacional”, o qual foi criado com base no construto “entrincheiramento na carreira”, proposto por Carson, Carson e Bedeian (1994, 1995), e em investigações anteriores na seara das organizações, que englobam as bases para o entrincheiramento propostas por Mowday et al. (1982) e a teoria dos *side bets* de Becker (1960). No decorrer da revisão de literatura, Rodrigues (2009) observou que uma das discussões acerca das incongruências conceituais e empíricas do comprometimento organizacional girou em torno da pertinência da base de continuação, principalmente. Além de todas as incoerências causadas por essa base na estrutura teórica do comprometimento, a autora verificou que esse conceito está voltado para a noção de permanência por necessidade e sua estrutura fatorial, formada pelas subdimensões “sacrifícios pessoais” e “limitação de

alternativas”, as quais se aproximam conceitualmente do “entrincheiramento organizacional”. Adendo, estudos dirigidos no campo das carreiras já visualizaram vestígios de sobreposição entre esses construtos. Tomando por base esse raciocínio, a segunda hipótese da autora foi demonstrar que o entrincheiramento na organização se sobrepõe conceitual e empiricamente à base de continuação do comprometimento organizacional.

Assim, o entrincheiramento foi definido como sendo um comportamento do indivíduo que persiste em determinada linha de ação, tendo em vista não haver outra opção, pela sensação de perda de investimentos já realizados, bem como pela percepção de que a mudança de emprego ocasionará grandes abalos emocionais. Cabe explicar que o profissional entrincheirado permanece na organização por necessidade e não por querer, por gostar. O indivíduo projeta na empresa um meio de se proteger, de se sentir seguro, pois possui estabilidade e status social. Dessa forma, o trabalhador entrincheirado pressente que sua saída da organização lhe causará graves danos, e por isso permanece trabalhando, e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS, 2009).

É relevante estudar o motivo de o profissional se tornar ou se manter entrincheirado, pois essas motivações implicam algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho não contribuirão, não se esforçarão, não estarão engajados nos projetos da empresa para a qual trabalham, podendo comprometer o crescimento e os rendimentos da empresa (RODRIGUES, 2009).

Na conceituação do entrincheiramento organizacional, a primeira hipótese de Rodrigues (2009) foi argumentar que o construto em questão é composto pelos fatores “ajustamentos à posição social”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”, sendo, dessa forma, tridimensional. Apesar da dúvida da pertinência da base limitação de alternativas, tal estrutura foi posteriormente confirmada por Rodrigues, em 2011.

Ajustamentos à posição social: tanto o profissional quanto a organização realizam investimentos a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida. O trabalhador se adapta à posição em que se encontra (BECKER, 1960 apud RODRIGUES, 2009). O comportamento do indivíduo é fixado de acordo com o papel social exigido. Em uma organização, o profissional desenvolve suas atividades de acordo com a posição que ocupa e o que é esperado para sua função. Assim, fica

em posição confortável e tem certeza do seu desempenho, continuando na empresa.

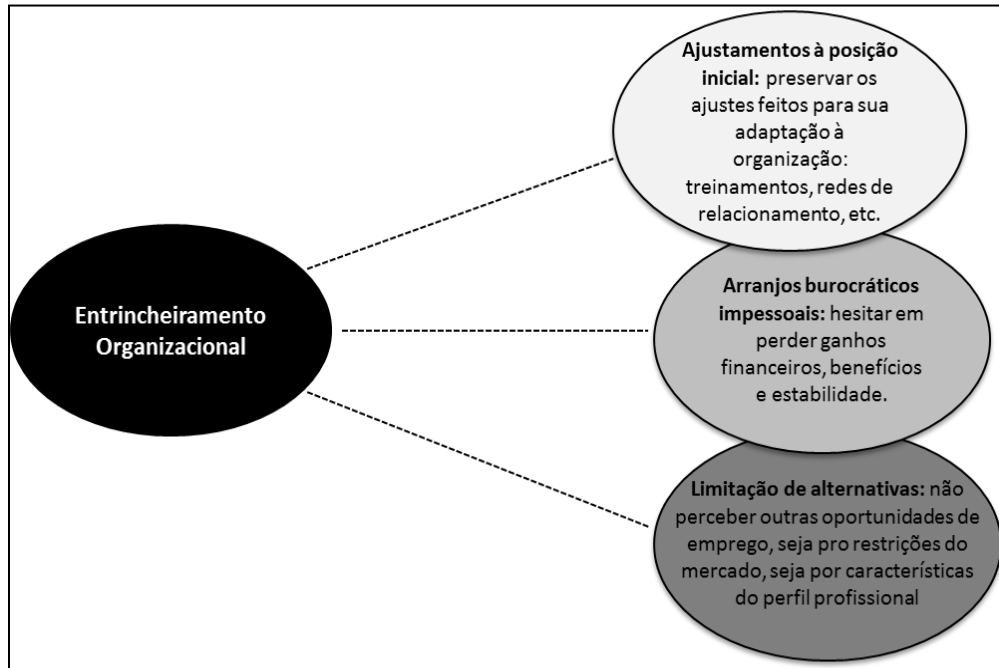


Figura 4 – Dimensões constitutivas do construto de entrincheiramento organizacional.  
Fonte: Bastos et al. (2003, p. 288).

Rodrigues (2009) exemplifica os ajustamentos como treinamentos para o aperfeiçoamento de trabalhos determinados, o que poderia ocasionar, com o passar do tempo, a sensação de que tudo o que fora aprendido e treinado nos últimos anos estaria voltado para as atividades específicas desenvolvidas naquela organização. Ainda, a posição alcançada na empresa influenciaria as atitudes tomadas e os contatos profissionais estabelecidos, fazendo com que o indivíduo seja reconhecido pelo seu rendimento e por sua função na organização, o que seria perdido se o trabalhador abandonasse a empresa.

Arranjos burocráticos impessoais: é a permissibilidade de uma situação devido a aspectos práticos envolvidos. O profissional teme, com a mudança de atividade profissional, perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência, aposentadoria, entre outros (Ibidem).

Limitação de alternativas: o indivíduo possui a sensação de estar entrincheirado na empresa devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço no mercado de trabalho, sua idade não está dentro do parâmetro



profissional procurado pelas outras empresas, seus conhecimentos não seriam adequados ou suficientes para atuar em outra organização e, portanto, não seria aceito em outro trabalho (Ibidem).

Para a autora, o entrincheiramento na organização poderia ser conceituado como a disposição natural do trabalhador a continuar na organização devido a prováveis perdas de investimentos e a custos referentes à sua saída, como também à sensação de que há limitadas opções de emprego em outras organizações.

De acordo com Rodrigues (2009), o indivíduo entrincheirado se mantém na organização por possuir um vínculo de necessidade; não há espontaneidade em sua permanência. O trabalhador fica ligado à organização por não acreditar que haja outra opção de ofício que atenda as suas necessidades e expectativas.

Com base em diversas considerações, as quais se procurou mencionar neste trabalho, Rodrigues (2009) propôs um modelo esquemático do entrincheiramento na organização, conforme demonstrado na Figura 5.

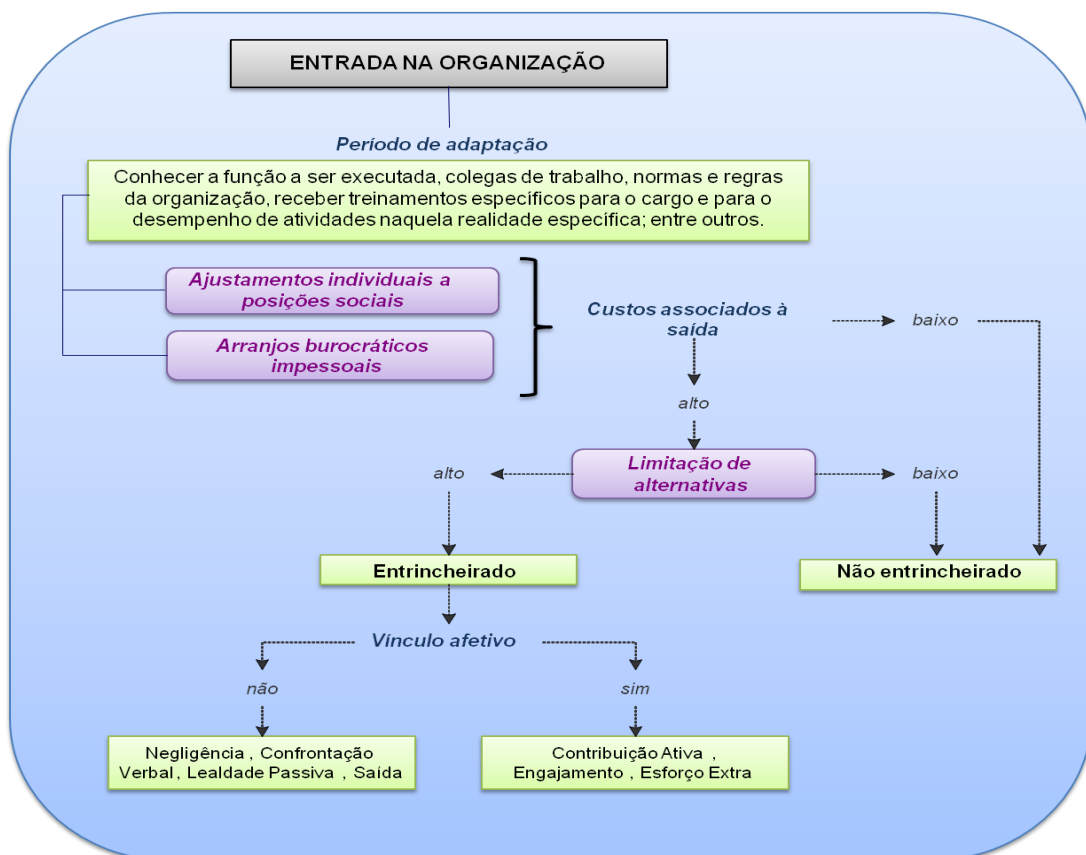


Figura 5 – Modelo de entrincheiramento na organização.  
Fonte: Rodrigues (2009, p. 71).

Além do conceito de Entrincheiramento, que visou diminuir a fragmentação e a indevida extensão do construto (MORROW, 1983; REICHERS, 1985; O'REILLY; CHATMAN, 1986; OSIGWEH, 1989; COHEN, 2007; BASTOS, 2009; RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009; BASTOS et al., 2013), Silva (2009) propôs o conceito de Consentimento Organizacional, cuja motivação inicial foram os indagamentos feitos por Meyer e Herscovitch (2001), os quais questionaram se o comprometimento afetivo e comprometimento normativo não formas distintas de comprometimento.

Com o objetivo de obter um melhor entendimento desse tipo de ligação entre o indivíduo e a organização, a seguir será apresentado o conceito de Consentimento Organizacional elaborado por Silva (2009), sob orientação do Professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

### **2.3 Consentimento organizacional**

Algumas pesquisas sobre o comprometimento organizacional se dedicaram a investigar mais detidamente algumas de suas bases. No transcorrer dessas, alguns questionamentos foram surgindo, tais como: se o comprometimento seria um laço de permanência, decorrente de um dever moral em continuar na organização ou de uma forte adesão às normas da empresa? Esses questionamentos fizeram com que os pesquisadores observassem que o comprometimento normativo, que se encontra presente em muitos dos modelos teóricos, poderia constituir um vínculo diferente do Comprometimento Organizacional. Esse vínculo estaria baseado em um sentimento de obrigação, de dever, por se sentirem leais à organização, permanecendo em suas empresas. A natureza desse vínculo leva à ideia de que o indivíduo deve ser um trabalhador que cumpre as normas da empresa, segue o que está estabelecido, e, conseqüentemente, obedece aos superiores, revelando uma postura "passiva" frente à organização (SILVA; BASTOS, 2010).

Outro aspecto importante remete à base compliance (aquiescência) e a sua definição trazida por O'Reilly e Chatman (1986). Essa dimensão do comprometimento organizacional, para Silva e Bastos (2010), é pouco explorada, remete a um tipo de comprometimento percebido como muito próximo da noção de conformismo, de consentir, de permitir que algo aconteça, o que se associa a uma postura passiva por parte do indivíduo.

Partindo do princípio que “ser subordinado” é condição inerente ao papel do trabalhador, assim como a existência de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação, Silva (2009) conceitua consentimento com base no significado de aquiescer, que significa consentir, assentir, concordar ou anuir. O desenvolvimento teórico de Silva (2009) parte do pressuposto de que vínculos baseados em consentimento, conformidade e obediência, por suas características singulares, não deveriam ser abarcados pelo conceito de comprometimento organizacional.

A polaridade entre as noções de comprometimento e consentimento emerge da tensão entre o componente “ativo” e “passivo” do comprometimento, que se torna mais visível a partir do trabalho de Bar-Hayim e Berman (1992). O caráter “passivo” seria caracterizado por um forte sentimento de lealdade, dando origem a um conceito muito similar ao que Allen e Meyer (1990) denominam comprometimento de continuação. Ademais, é importante refletir sobre as contribuições da vertente sociológica para essa questão tão central no estudo do comportamento organizacional.

O estudo dos vínculos entre indivíduos e organizações, à luz da vertente sociológica, desvenda um modelo teórico baseado nas relações de subordinação e autoridade legitimada, reconhecidas como inerentes ao papel de trabalhador (SILVA; BASTOS, 2010). O enfoque sociológico tem sua origem no trabalho de Halaby (1986), cujo alicerce é a teoria de autoridade de M. Weber, sustentando que o vínculo que se estabelece entre trabalhador e a organização é, em parte, um processo pelo qual o trabalhador avalia as práticas de gestão por meio de crenças legitimadas que orientam modelos apropriados de dominação. O vínculo se refere à força do laço que amarra o trabalhador ao empregador e pode ser definido operacionalmente como a probabilidade que o trabalhador possui de, voluntariamente, dissolver seu contrato de trabalho com seu atual empregador (SILVA, 2009).

Halaby, em 1986, considera que as relações entre empregados e empregador são estabelecidas por meio das relações de autoridade, inerentes às economias capitalistas, que encontram nas relações hierárquicas de subordinação um dos principais fatores estruturantes das relações que regem o mundo do trabalho. Dessa forma, o trabalhador percebe o empregador como detentor de uma autoridade

legítima, o que provavelmente conduz o empregado a consentir com as demandas da organização (SILVA, 2009).

Segundo Halaby (1986), os trabalhadores já trazem para o seu local de trabalho uma orientação primária do seu papel de subordinado, bem como um conjunto de códigos normativos que determinam o modo de dominação. Segundo Silva (2009), os ensinamentos de Halaby (1986) ressaltam que esse não é um vínculo psicológico e também não há um caráter afetivo nessas relações. O estudo dos vínculos entre indivíduos e organizações, à luz da vertente sociológica, desvenda um modelo teórico baseado nas relações de subordinação e autoridade legitimada, reconhecidas como inerentes ao papel de trabalhador, eliminando qualquer componente psicológico.

A pesar da vertente sociológica não reconhecer qualquer relação com as perspectivas psicológicas, encontra pontos de aproximação com algumas noções presentes nos estudos sobre comprometimento organizacional. A noção de consentimento ao destacar a introjeção dos papéis estabelecidos na hierarquia organizacional se aproxima do conceito de comprometimento organizacional normativo (WIENER, 1982; MEYER; ALLEN, 1991) e, mais ainda, do que Bar-Hayim e Berman (1992) denominaram de comprometimento passivo (SILVA, 2009).

Ao considerar que a essência do enfoque sociológico está enraizada em relações de autoridade, Silva (2009) ressalta que em processos normativos internalizados, ao subordinado cabe apenas o cumprimento de deveres e obrigações, demonstrando claramente uma postura passiva, submissa e obediente ao seu superior.

A mesma autora ensina que o elemento que traz estabilidade ao processo de dominação é a crença na sua legitimidade. Segundo a autora, a teoria da autoridade pressupõe três tipos puros de dominação: a dominação legal, também tratada como racional; a dominação tradicional; e a dominação carismática. A dominação legítima, de caráter legal ou racional, baseia-se na crença da legitimidade das ordens estabelecidas e no direito de comando dos que tenham sido nomeados para exercer a dominação; tem na burocracia um dos seus grandes representantes. Na dominação racional, a obediência não está direcionada à pessoa propriamente, mas àquele que representa uma regra instituída, a um “superior” ao qual o direito de mando foi legitimado por regra estabelecida.

Nessa configuração, o funcionário tem suas condições estabelecidas a partir de um contrato de trabalho, com pagamentos regulares, posicionado na estrutura organizacional de acordo com a hierarquia do cargo que ocupa, e com a assunção que há um dever objetivo do cargo a ser cumprido. Todo o processo de trabalho, em especial a amplitude de liberdade para tomada de decisões no trabalho, é marcado pela estrutura hierárquica que define a posição de cada ator. O empregado, em seu contexto de trabalho, assume o papel de subordinado, visto ter sido contratado para exercer algumas atividades (um cargo). Segundo Silva (2009), se a própria condição de legitimidade é ser legítima, então como contestá-la? Análises teóricas e empíricas, realizadas por essa autora, revelaram que o consentimento organizacional deve ser conceituado a partir de duas dimensões: obediência cega e aceitação íntima, conforme demonstra-se na Figura 6:

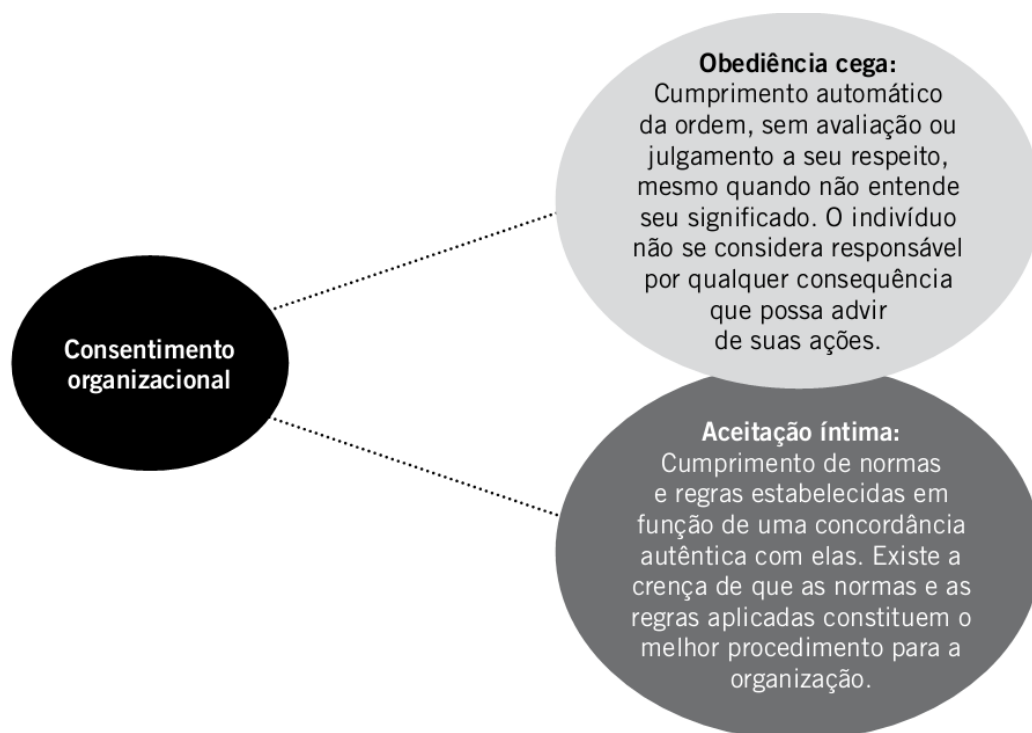


Figura 6 – Dimensões constitutivas do conceito de consentimento organizacional.  
Fonte: Bastos et al. (2013, p. 289).

Analisando a composição do conceito, a **obediência cega** se refere aos comportamentos visíveis, explícitos, que se tornam semelhantes aos comportamentos dos membros do grupo e que independem das crenças, das convicções íntimas do indivíduo. Isso significa dizer que a pessoa se comporta de uma determinada maneira, mas não acredita, não concorda com o que está fazendo.

Em contraposição, **aceitação íntima** se refere a uma real modificação de crenças ou de atitude que converge na direção das demandas do grupo, e, nesse segundo caso, há uma mudança genuína de opinião e os comportamentos ocorrem com base no que o indivíduo realmente acredita (SILVA, 2009).

Assim, a aceitação íntima significa que o indivíduo se comporta de acordo com as ideias dos demais membros do grupo, uma vez que mudou verdadeiramente a sua forma de pensar acreditando nessa nova configuração (SILVA, 2009). A aceitação íntima está ligada ao cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância com elas. Ou seja, existe uma similaridade entre as visões do indivíduo e as da organização, fazendo com que esse indivíduo se identifique com as regras, com os procedimentos e com os valores que embasam as decisões dos gestores (PINHO; BASTOS; ROWE, 2012). Já na aceitação cega, Silva (2009) explica que o indivíduo engloba comportamentos de conformismo, seguindo o movimento de grupo sem mudar suas crenças. Mesmo que o indivíduo modifique seu comportamento, alinhando-o ao do grupo, continuará pensando da mesma forma (embora não exponha suas convicções), pois não está convencido que aquela seria a melhor solução.

Segundo Pinho, Bastos e Rowe (2012), a obediência cega incorpora o significado do cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a seu respeito, podendo também indicar que o trabalhador realiza determinada tarefa, mesmo não havendo compreensão acerca do seu significado. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. Para os autores, o Consentimento se relaciona ao sentido da obediência, condição de submissão e passividade nas relações de poder, algo que se diferencia do sentido de obrigação e dever moral como uma força mental que obriga a perseguição de objetivos.

As pessoas que direcionam o comportamento com base em aceitação íntima tendem a manter certa regularidade do mesmo comportamento, apresentando maior resistência às pressões externas, independente de fiscalização (SILVA, 2009). Ao aprofundar o conceito de aceitação íntima, é importante considerar a atração que o indivíduo sente pelo grupo. Alguns fatores contribuem para o efeito da atração sobre a aceitação íntima, a saber: semelhança de opinião (visão cultural de que se as pessoas concordam com outras, também devem gostar delas); utilidade da opinião

(mudar o comportamento para ser bem quisto ou obter recompensas); definição do eu (para ter um autoconceito positivo, a pessoa passa a ter opiniões semelhantes às dos outros, tidos como positivos); fatores de atenção (privilegiar a atenção aos atraentes); e credibilidade (dar mais atenção pode levar a maior credibilidade e confiança dos atraentes) (SILVA, 2009).

A obediência representa a adesão às normas, leis e costumes. Ao aceitar influência por meio de um comportamento obediente, os indivíduos têm acesso a recompensas e aprovações, incluindo a prevenção de sanções e reprovações, aderindo ao sistema de regras estabelecido. A Identificação significa uma orientação para o papel do indivíduo inserido em um dado contexto. Ao aceitar influência por meio desse processo, as pessoas mantêm relações satisfatórias com o sistema. Por último, a internalização reflete uma orientação para os valores individuais que são compartilhados. Ao aceitar influência através desse processo, os indivíduos se mantêm fiéis ao seu próprio sistema de valores (SILVA, 2009).

A aceitação íntima se baseia no processo de identificação, na qual existe grande similaridade entre os valores e crenças individuais e organizacionais, conduzindo à aceitação das normas e regras estabelecidas pelos gestores (SILVA, 2009).

Cabe lembrar que Fischer (1996) contrapõe submissão à conformidade e define a última como uma alteração nas crenças ou comportamentos pelos quais o indivíduo responde às pressões de um grupo, procurando se colocar em acordo com as normas através da adoção de comportamentos socialmente legítimos. Por sua vez, o indivíduo conformista não o é de maneira absoluta, apenas em função dos seus traços individuais, pois é preciso que o ambiente e a situação à qual esteja submetido também sejam considerados.

Em relação aos fatores que integram o processo da conformidade, Fischer (1996) identifica três tipos e destaca alguns dos seus componentes. O primeiro deles, como já referido acima, localiza-se no plano das características individuais. Os outros dois fatores, de acordo com Silva (2009), são: as características do grupo (seu tamanho, opiniões unânimes, modificações das relações entre o indivíduo e seus membros) e as características da situação (clareza ou ambiguidade da tarefa).

Considerando as características pessoais, o comportamento conformista se diferencia de acordo com o sexo e nacionalidade. Silva (2009) cita o estudo de Worchel e Cooper (1976), que descreve que as mulheres têm tendência a se

conformar mais facilmente que os homens. Bar-Hayim e Berman (1992) constataram que mulheres com menor nível de escolaridade eram mais propensas a encontrar poucas alternativas de emprego, o que favorecia sua permanência no atual local de trabalho, ratificando o processo de conformidade.

Para Silva (2009), quanto mais o trabalhador se sente competente para realizar suas atividades, menor será a tendência em se conformar ao grupo. A autora também acrescentou que a posição social, mais especificamente, a posição hierárquica, revestida pela legitimidade, pode exercer influência para se obter comportamentos obedientes, mesmo em situações capazes de causar sofrimento (físico e psicológico) a uma outra pessoa. Por vezes, a independência do indivíduo é substituída por sua integração na hierarquia e o indivíduo passa a não se sentir responsável por suas ações, percebendo-se apenas como um cumpridor de ordens superiores. Tal fato reduz o indivíduo a mero emissor de comportamentos, dos quais sequer pode ter consciência.

Lutsky (1995) já defendia que a obediência pode resultar de várias influências de uma autoridade: respeito à experiência, recompensas e coerções potenciais que possam advir da autoridade, ou, ainda, do sentimento de obrigação para obedecer à autoridade legítima, e não apenas do sentir-se obrigado. Ainda, segundo o autor, a obediência pode resultar de influências sociais comuns que não são específicas da presença de uma figura de autoridade, como, por exemplo, o impacto das oscilações a partir do comportamento dos outros e influência de restrições, coações ou caprichos.

A autoridade baseada em expertise pode ser muito diferente da autoridade com base em uma posição hierárquica, o que leva à ideia de que a aquiescência se aproxima mais de um poder de expertise, enquanto que a obediência se aproxima da relação de subordinação, inerentes às estruturas hierárquicas organizacionais. Isso significa que, diante de uma figura de autoridade que tenha sua expertise reconhecida, o indivíduo tende a aquiescer, pois acredita que ela reúne as competências necessárias, fazendo-o reconhecer as demandas como pertinentes. Em contraposição, diante do superior hierárquico que não tenha o poder de expertise, o indivíduo obedece (SILVA, 2009).

Do mesmo modo que o enfoque social, a Psicologia Social apresenta um conjunto de conceitos que ofereceram diretrizes e conteúdos para fixar os limites do consentimento nas organizações (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010). Uma



revisão dos estudos clássicos da Psicologia Social feita por Silva (2009) lhe forneceu subsídios na delimitação do conceito, ao diferenciar, por exemplo, os fatores: conformismo, obediência e aquiescência, destacando o papel das figuras de autoridade que são atores centrais na constituição de qualquer organização.

Antes de Silva (2009), Cialdini (2006) já havia investigado os princípios psicológicos que influenciam a tendência das pessoas em concordar com determinada situação ou com uma demanda específica. De acordo com o autor, existem seis categorias básicas que direcionam o comportamento humano: reciprocidade, coerência, prova social, simpatia, escassez e autoridade. Segundo esse autor, as pessoas procuram retribuir o que lhes foi proporcionado, geralmente na mesma moeda, por terem a percepção de que foi criada uma obrigação, uma dívida. Esse seria o princípio da reciprocidade que, de acordo com o autor, também é conhecido como “o velho dar e receber” (p. 17).

O segundo princípio – coerência – revela que após uma decisão tomada, o indivíduo tem necessidade de ser ou parecer ser coerente com ela, mesmo que internamente não haja concordância. Esse comportamento ocorre porque as pessoas cujas crenças e ações não são coerentes geralmente são consideradas indecisas, confusas ou mesmo falsas. O indivíduo passa a se sentir na obrigação de se comportar de acordo com o que decidiu inicialmente, e tenderá a dar continuidade à imagem que foi construída, mesmo que ao pensar melhor tenha passado a discordar da decisão tomada (SILVA, 2009).

Visando ao estabelecimento do compromisso, uma das técnicas utilizadas é aquela que se inicia com uma pequena demanda, e, após o compromisso firmado, ampliam-se progressivamente as solicitações. É fundamental chamar atenção para sua face manipuladora, pois solicitações triviais podem ir aumentando o consentimento dos indivíduos, tanto para demandas maiores ainda relacionadas ao favor realizado inicialmente quanto para aquelas que se distanciam do propósito inicial. Para a autora, o princípio seguinte é denominado prova social. O indivíduo busca identificar o que os outros acreditam ser o correto e, a partir dessa avaliação, define qual deve ser o comportamento mais acertado. Esse princípio se relaciona diretamente com a frequência de ocorrência dos comportamentos, pois se pressupõe que, se a maioria das pessoas se comporta de uma determinada maneira, essa deverá ser a coisa certa a ser feita.

Simpatia é o quarto princípio que afirma que os indivíduos, em geral, preferem dizer “sim” às demandas de alguém quando se gosta dessa pessoa. Significa dizer que atender ao pedido de um amigo, de alguém de quem se gosta, tem força majoritária em relação a escolhas racionais e lógicas, conduzindo a mais um comportamento de resposta automática (Ibidem).

O princípio da escassez argumenta que a ideia da possibilidade de perder algo possui um papel fundamental nas decisões individuais. Geralmente as pessoas dão mais valor aos itens mais raros, que estão menos disponíveis (ou que possuem um número limitado) ou, ainda, àqueles reconhecidos como “peça única”. Por fim, encontra-se o princípio da autoridade, em que a forte obediência à autoridade é a disposição em cumprir as ordens estabelecidas (Ibidem).

A sociedade usufrui de vantagens de um sistema de autoridade, visto que sua ausência poderia gerar um estado de anarquia que, para muitos, não conduziria a efeitos benéficos. O sistema de autoridade direciona os indivíduos, desde muito cedo, para a concepção de que o comportamento obediente à autoridade é o correto e, por oposição, desobedecer seria errado (Ibidem).

Silva (2009) chama atenção para outro aspecto relevante que merece destaque. Não é preciso, muitas vezes, que haja efetivamente uma autoridade legítima, mas apenas a aparência da autoridade é suficiente para influenciar o comportamento das pessoas, que são vulneráveis aos símbolos de autoridade. Três tipos de símbolos podem fomentar o consentimento dos indivíduos frente às demandas – os títulos, as roupas e os ornamentos. Isso significa dizer, segundo Cialdini (2006), que as pessoas podem atender a uma solicitação em função do status, da importância do demandante; ou em função do que ele representa (uma figura em trajes de autoridade, um ‘policial’ ou ‘médico’, por exemplo); ou ainda pelos ornamentos que utilizam ou possuem (joias, carros de luxo etc.).

Assim, como pôde se notar, as relações de vigilância e os mecanismos psicossociais parecem reunir bases do comportamento conformista e, por extensão, do consentimento organizacional, seja por um sentimento de submissão ao superior, por um sentimento de dever, de obrigação em relação à organização, ou ainda por reconhecer a legitimidade de uma autoridade, o que faz com que o trabalhador consinta na ação, executando-a (SILVA; BASTOS, 2010).

### 3 MÉTODO

Neste capítulo apresentam-se alguns aspectos teóricos que serviram de arrimo para a abordagem adotada e os processos metodológicos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa a fim de se atingir os objetivos propostos.

O desenvolvimento do estudo, resumidamente, compreendeu três fases: formulação, execução e análise, conforme esquematizado na Figura 7:

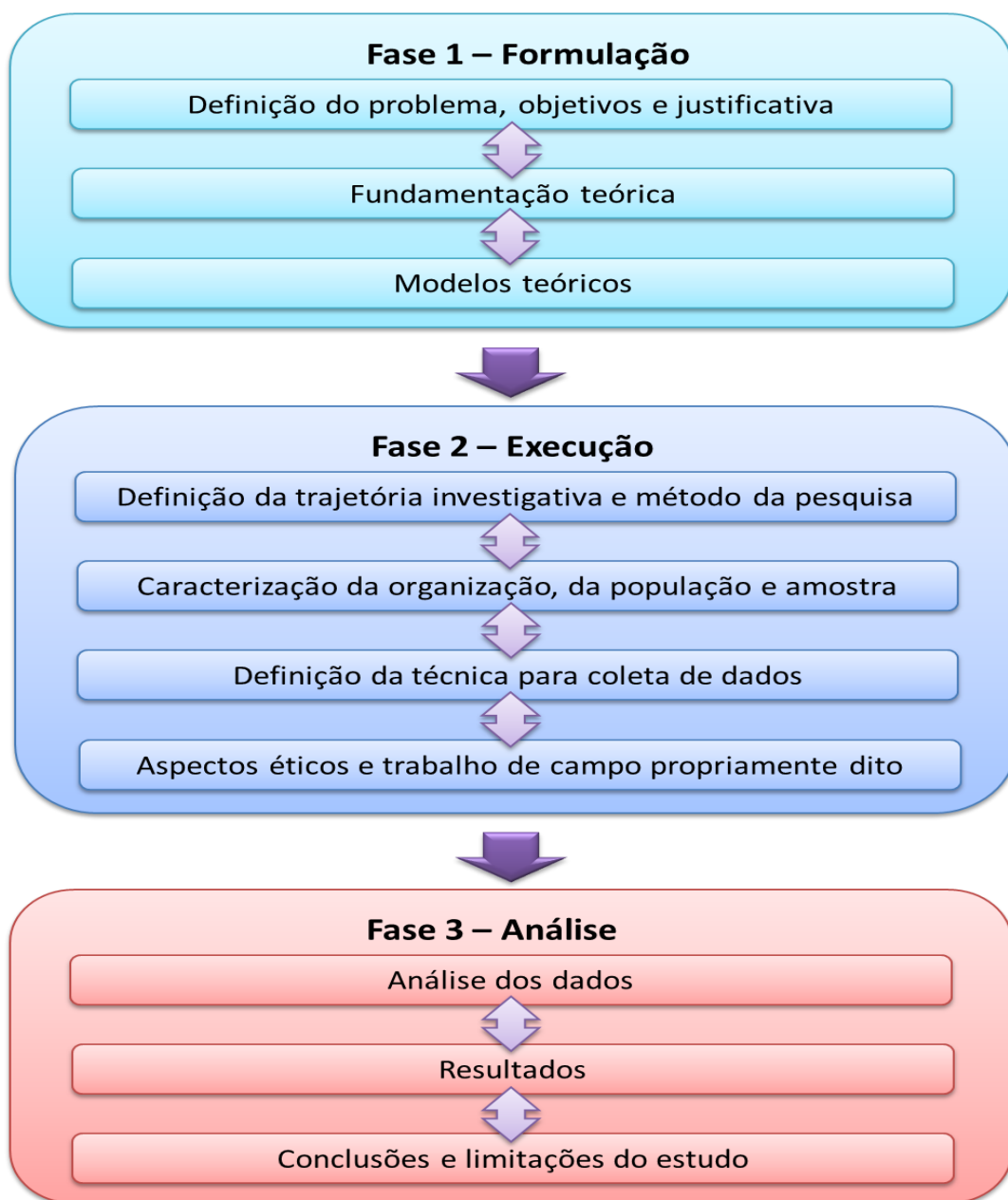


Figura 7 – Fases da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A fase de formulação teve como foco a definição da problemática, dos objetivos, da justificativa, a fundamentação teórica e a apresentação dos modelos teóricos que serão utilizados. Nesse momento, identificou-se a importância de se estudar a temática que permeia a propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento, devido a sua incipiência e ausência de instrumentos para sua medição.

A fase de execução contempla a definição da trajetória investigativa e o método de pesquisa, caracterização das organizações em que foi realizada a pesquisa, da população e da amostra, aspectos éticos e o trabalho de campo propriamente dito. Por fim, a etapa analítica, contempla o exame e a formulação dos resultados, e conclusões do estudo.

Na fase de execução, a trajetória investigativa foi composta por duas partes: investigação bibliográfica e investigação quantitativa, conforme se demonstra na Figura 8:

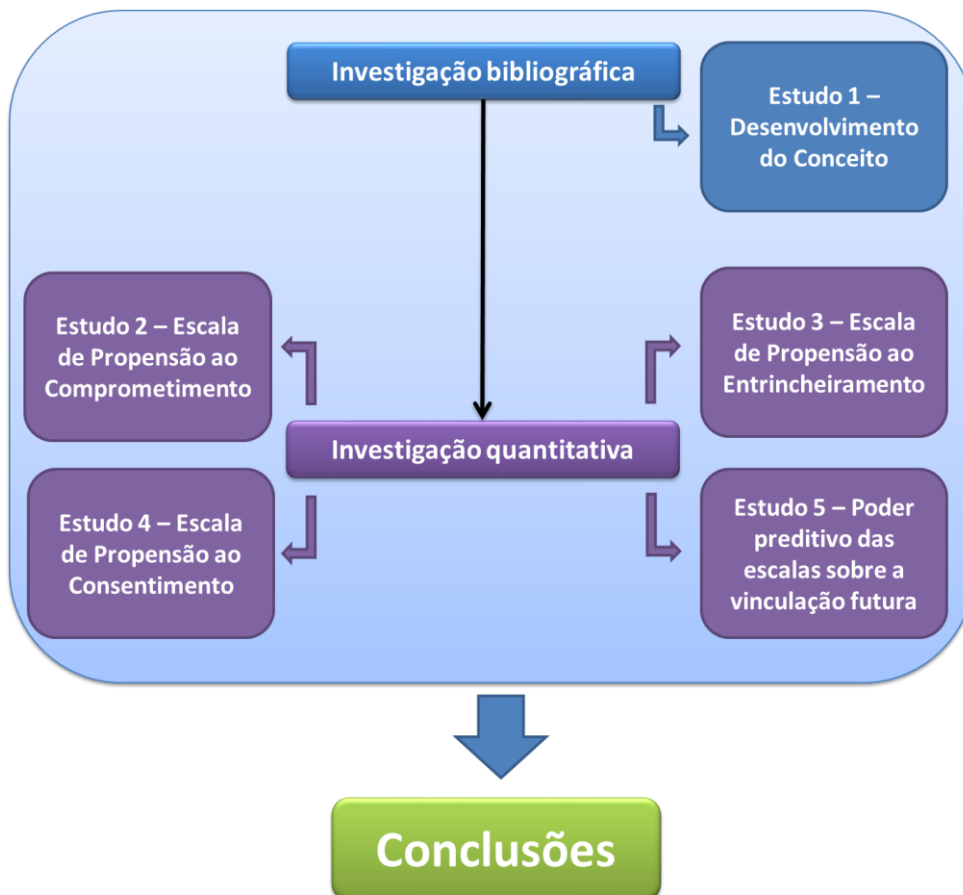


Figura 8 – Trajetória investigativa da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da fundamentação teórica apresentada no capítulo 2 desta tese, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a atual situação da literatura sobre os vínculos. Também realizou-se uma busca exaustiva sobre a propensão ao comprometimento (único lastro teórico existente na literatura, dada a incipiência dos demais construtos), a qual serviu de base para o desenvolvimento do conceito de propensão ao comprometimento, propensão ao entrincheiramento e propensão ao consentimento, bem como para a proposição das escalas desenvolvidas durante a etapa quantitativa deste estudo. A investigação bibliográfica resultou em um estudo descrito na sessão dos resultados (Estudo 1).

Essa pesquisa bibliográfica foi concebida devido aos conselhos de Pasquali (1999), que indicam a necessidade de conceitualizar detalhadamente os construtos. Nesse sentido, foram levantadas a definição constitutiva (concebida em termos de conceitos próprios da teoria) e operacional (com base nos comportamentos). Segundo o autor, são as boas definições constitutivas que permitirão o quanto o instrumento será capaz de cobrir a extensão semântica do construto – daí haver instrumentos que medem melhor ou pior a extensão conceitual do construto.

Outrossim, no intuito de atender aos demais objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma investigação quantitativa, cujos resultados estão apresentados nos Estudos 2, 3, 4 e 5.

### **3.1 A investigação bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica, segundo Boccato (2006), traz subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado. Embora, em quase todos os trabalhos seja exigido algum tipo de esforço dessa natureza (GIL, 2010), aqui, devido ao caráter exploratório e ao ineditismo do tema, realizou-se um estudo exaustivo para fundamentar as proposições enunciadas.

Para o sucesso desta investigação bibliográfica, a qual está inserida no Estudo 1, seguiu-se os passos descritos por Pizzani et al. (2012), conforme ilustrado na Figura 9.

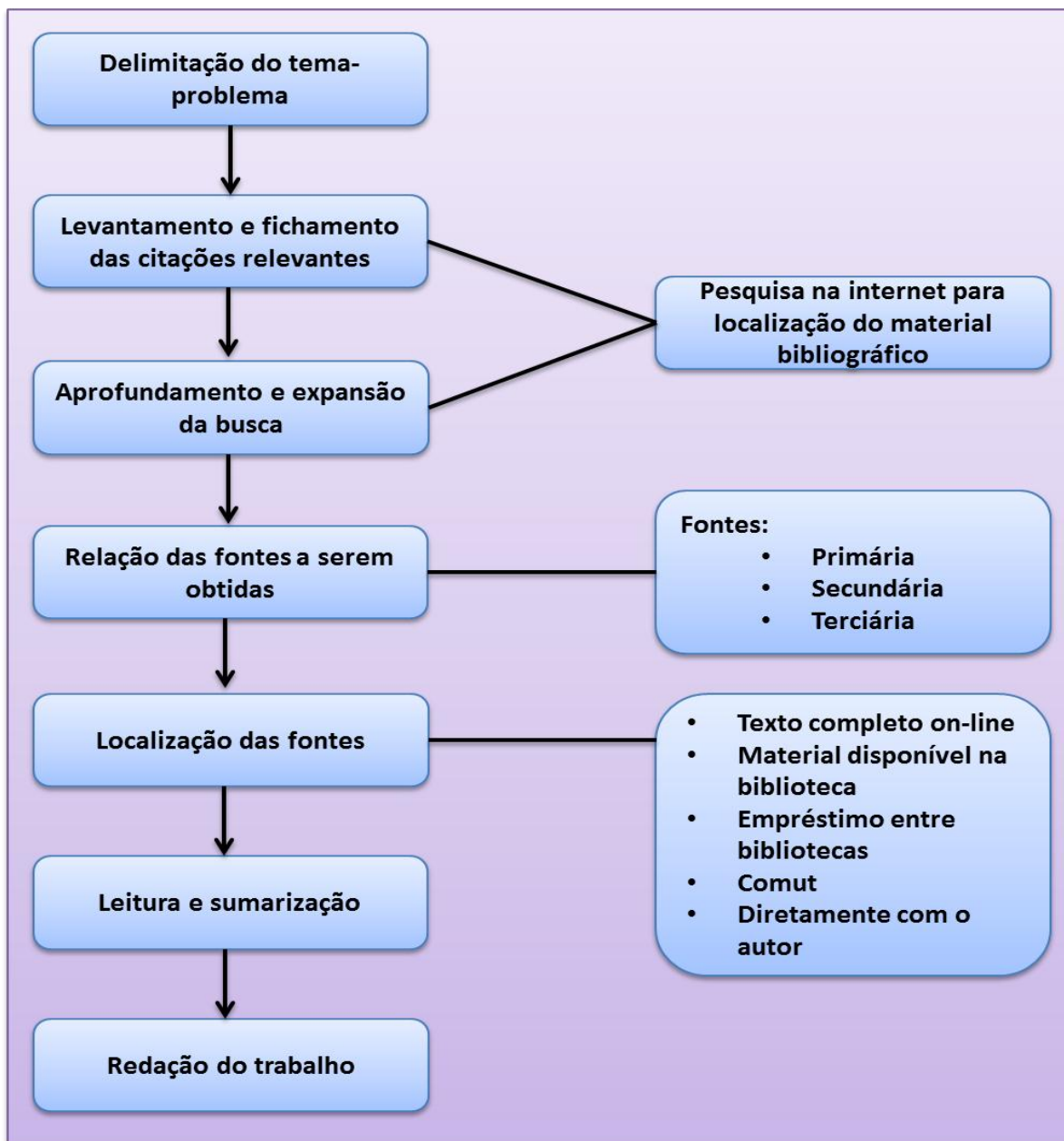


Figura 9 – Etapas da investigação bibliográfica.  
Fonte: Pizzani et al. (2012, p. 57).

O primeiro passo foi a definição do tema. Nessa fase, consolidou-se o tema do trabalho e identificados os termos que expressam o seu conteúdo, não só no idioma português, como também em outros, principalmente em inglês, por ser o idioma de acesso mundial.

Definido o tema da pesquisa, começou-se a busca do material bibliográfico, que ocorreu entre os meses de novembro de 2014 e março de 2015. Nesse período, foram pesquisadas teses e dissertações universitárias, livros, artigos em revistas científicas e anais de congressos.

A pesquisa foi realizada por meio da internet em bases de dados com credibilidade científica e por meio do buscador da Google, conforme Quadro 2:

Fontes	Descrição	Acesso
<b>GOOGLE</b> (www.google.com.br)	Site elaborado para fornecer de maneira simples e abrangente qualquer conteúdo disponível na web.	Livre
<b>GOOGLE ACADÊMICO</b> (http://scholar.google.com.br)	Site elaborado para fornecer de maneira simples e abrangente a literatura acadêmica.	Livre
<b>PERIÓDICOS CAPES</b> (www.periodicos.capes.gov.br)	Seleção de bases de dados, páginas, portais e bibliotecas virtuais de acesso livre à produção científica de todas as áreas do conhecimento mantida pelo Portal Capes.	Restrito Livre
<b>SCOPUS</b> (www.scopus.com)	Base de dados multidisciplinar desenvolvida pela editora Elsevier.	Restrito
<b>WEB OF SCIENCE</b> (http://apps.isiknowledge.com)	Base de dados multidisciplinar desenvolvida pelo Instituto Scientific Informacion (ISI).	Restrito
<b>SciELO - SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE</b> (www.scielo.br)	Biblioteca eletrônica que abrange uma coleção de periódicos científicos brasileiros.	Livre
<b>DOMÍNIO PÚBLICO</b> (www.dominiopublico.gov.br)	Site desenvolvido pelo Ministério da Educação com a finalidade de disponibilizar a produção científica brasileira.	Livre
<b>BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES (BDTD) / IBICT</b> (http://www.bdttd.ibict.br)	Integra todos sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa brasileiras.	Livre
<b>ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO</b> (http://www.anpad.org.br)	Banco de dados que integra a publicação de artigos publicados em 9 eventos científicos (ENANPAD, ENEO, 3Es, EMA, ENAPG, ENGPR, ENEPQ, ENADEI e Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica) e mais 4 periódicos (BAR - Brazilian Administration Review, RAC - Revista de Administração Contemporânea, RAC – Eletrônica e TAC - Tecnologias de Administração e Contabilidade) ligados a associação.	Restrito

Quadro 2 – Bases de dados utilizadas na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois da escolha das fontes informacionais e das bases de dados ocorreu o início do processo de busca da informação, utilizando como palavras-chave: “*propensão*”, “*antes*”, “*prévio*”, “*comprometimento*”, “*tendência*”, “*commitment*”, “*before*”, “*previous*”, “*tendency*” e “*propensity*”. Nesse procedimento foram empregados os operadores booleanos AND, OR e NOT, bem como técnicas de truncagem de palavras, com a finalidade de facilitar o processo de busca e seleção da informação desejada (PIZZANI et al., 2012).

Apesar das centenas de obras que retornaram nos buscadores devido às palavras-chave “*comprometimento*” e “*commitment*”, foram encontrados apenas 5

obras retratando o tema *propensão ao comprometimento*. Feita a leitura dos artigos, realizou-se a sumarização e redação do trabalho, que fundamentou a proposição do modelo de propensão dirigida aos três vínculos do indivíduo com a organização (comprometimento, entrincheiramento e consentimento), conforme desenvolvimento proposto por Rodrigues (2009) e Silva (2010), sob a orientação do professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, líder do grupo de pesquisas “Indivíduo, Organizações e Trabalho: processos psicossociais”, da Universidade Federal da Bahia.

### **3.2 A investigação quantitativa**

No intuito de atender aos demais objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma etapa investigativa com caráter quantitativo, cujos produtos estão apresentados na sessão dos resultados desta tese por meio dos Estudos 2, 3, 4 e 5.

Segundo Gil (2010), o método estatístico constitui-se em importante auxílio ao pesquisador, uma vez que possibilita determinar, em termos numéricos, probabilidades de uma determinada conclusão, bem como a sua margem de erro. Ainda, de acordo Diehl e Tatim (2004) e Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa quantitativa evita possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança aos resultados.

Dentro do rol de estratégias metodológicas quantitativas, esta se classifica como sendo uma *survey* longitudinal do tipo painel (BABBIE, 2005). A pesquisa *survey*, de acordo com Gil (2010), caracteriza-se pela pergunta direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Dentre as *surveys*, segundo Babbie (2005) e Richardson (2008), o painel é considerado o modelo temporal mais sofisticado, uma vez que envolve mais de uma coleta de dados ao longo do tempo com a mesma amostra de respondentes.

#### **3.2.1 Procedimentos gerais e instrumento de coleta de dados**

Para a realização da etapa quantitativa foram realizadas duas coletas por meio de questionários estruturados, um deles aplicado antes da entrada do indivíduo na organização, e outro aplicado nove meses após seu ingresso na organização.



Optou-se pelo uso do questionário, pois, segundo Cervo, Bervian e Silva (2006) e Gil (2010), possibilita medir com mais exatidão o que se deseja, bem como oportuniza atingir um grande número de indivíduos, mesmo eles estando dispersos numa área geográfica extensa.

A primeira etapa da coleta de dados iniciou em julho de 2015, encerrando-se em novembro do mesmo ano, estendendo-se, assim, por cinco meses. E a segunda etapa da coleta iniciou no início de abril de 2016 e se encerrou no início de outubro de 2016. Ou seja, estendeu-se por quatro meses.

Definiu-se a segunda coleta para 9 meses após o início da outra, para que houvesse um lapso de tempo, a fim de não existir nenhum indivíduo vivenciando o período denominado “lua de mel”. Ou seja, aquele período que sucede à contratação do indivíduo, o qual é caracterizado pela fascinação, entusiasmo, euforia, otimismo (FICHMAN; LEVINTHAL, 1991; BOSWELL et al., 2005; CHANG; CHOI, 2007; JOKISAARI; NURMI, 2009; SOLINGER et al., 2013) e pelo alto comprometimento com a organização (CHANG; CHOI, 2007), decorrentes dessa empolgação inicial, cuja duração pode ser de poucos dias até 6 meses (CHANG; CHOI, 2007; JOKISAARI; NURMI, 2009). Tal empolgação inicial poderia trazer vieses aos resultados deste estudo.

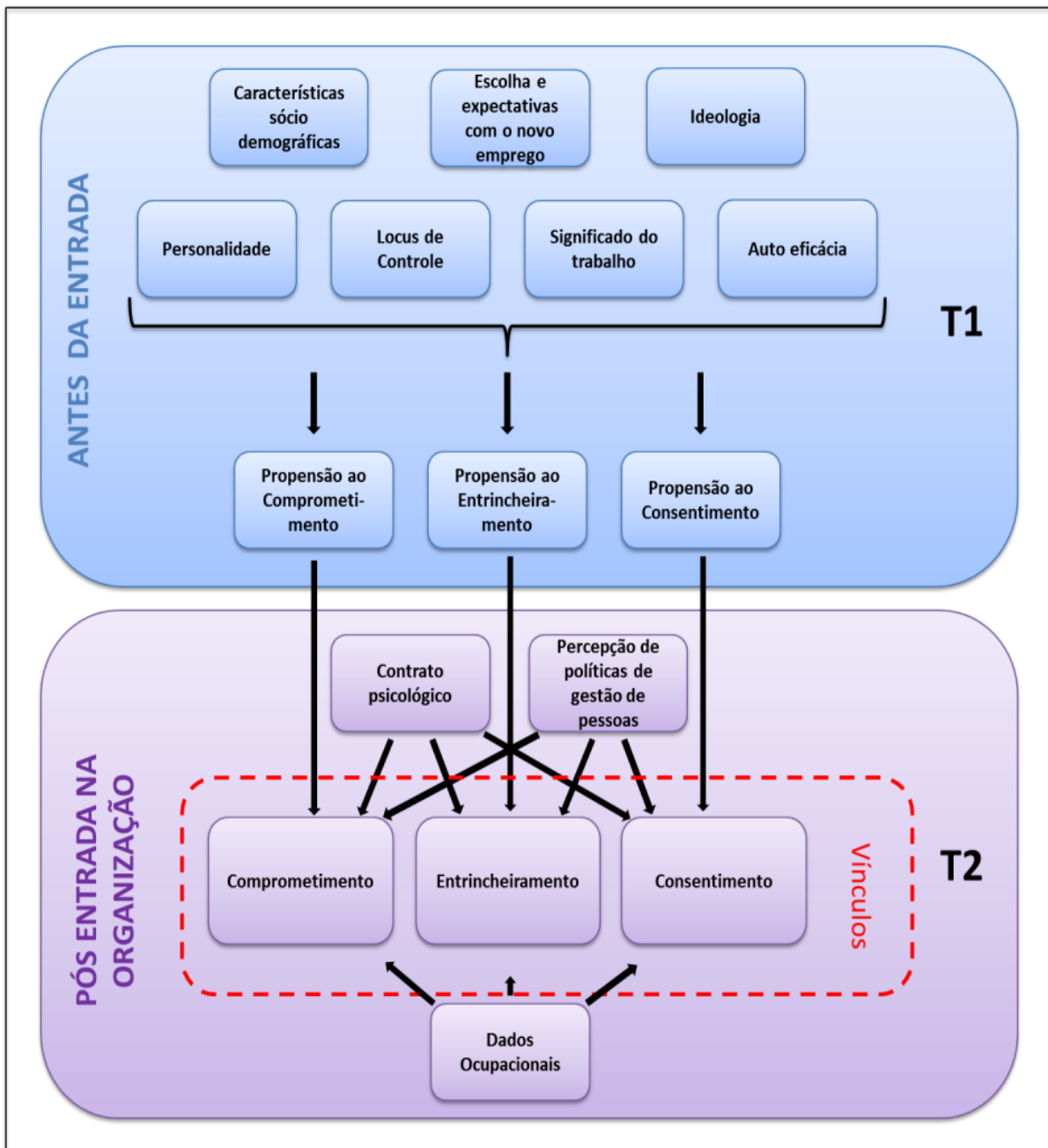
Para a consecução da primeira coleta foi realizado um agendamento da aplicação com o auxílio do Setor de Recursos Humanos (RH) de cada organização ou diretamente com os participantes da pesquisa. Nessa etapa, o instrumento de pesquisa foi aplicado diretamente em versão impressa aos indivíduos, no próprio local de trabalho, durante a jornada de trabalho, durante os cursos de formação, ou em local definido de acordo com a conveniência de cada indivíduo.

Os questionários foram aplicados em sujeitos que aceitaram participar da pesquisa, momento no qual receberam uma explanação sobre os objetivos do estudo, as normas éticas, a confidencialidade dos dados, o tratamento de dados e a disponibilidade dos resultados. Nesse momento, juntamente com o primeiro questionário, receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual foi assinado e preenchido pelo participante. Para aplicação dos questionários foi realizado um treinamento com os pesquisadores que faziam sua aplicação, para que a coleta de dados transcorresse da forma mais tranquila possível.

Para a segunda coleta, optou-se pela versão digital do questionário, pois muitos dos trabalhadores nomeados em concurso público tomavam posse para

trabalhar em cidades diversas dentro do território estadual, impossibilitando a aplicação da versão impressa. Para a aplicação da versão *online*, utilizou-se a ferramenta *Survey Monkey*.

A fim de facilitar o entendimento da etapa quantitativa, na Figura 10 é apresentado o desenho da pesquisa, que serviu de base para a coleta de dados.



\* T1 (Tempo 1) = avaliação realizada antes da entrada do indivíduo na organização.

T2 (Tempo 2) = avaliação realizada 9 meses após a entrada do indivíduo na organização.

Figura 10 – Modelo da investigação quantitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que, por esta tese fazer parte de um projeto maior, que ainda se encontra em fase de desenvolvimento, muitos dos construtos descritos na Figura não foram utilizados na consecução dos objetivos do estudo, mesmo fazendo parte do levantamento de dados.

Os dados não utilizados podem ser aproveitados na construção de novos saberes a serem desenvolvidos a partir do conhecimento aqui concebido. A despeito disso, o autor prefere relatar o estudo tal como ocorreu para que pesquisas futuras possam acertar, corrigir e/ou aperfeiçoar a metodologia utilizada, uma vez que se trabalha com fenômenos que até então não receberam atenção da comunidade científica, os quais apresentam um potencial de desenvolvimento.

Na primeira coleta (T1), que ocorreu antes da entrada dos indivíduos na instituição, foi aplicado o questionário 1 (Apêndice A), com o objetivo de verificar as experiências anteriores que os indivíduos tiveram com seus antigos empregos, bem como as expectativas em relação ao seu novo ambiente de trabalho, bem como as expectativas em relação à nova organização. Além disso, foram levantados os dados sociodemográficos do indivíduo; o Inventário Big Five (BFI), desenvolvido primeiramente por John, Donahue e Kentle (1991) para medir personalidade; a escala de Locus de controle, validada por Bastos (1991); a Nova escala geral de Autoeficácia construída por Chen, Gully e Eden (2001); a ideologia que foi avaliada por itens desenvolvidos durante esta tese; e a medida de propensão ao vínculo, também construída no presente estudo.

Na segunda coleta (T2), que ocorreu nove meses após a entrada do indivíduo na organização, foram aplicadas as escalas de comprometimento Organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015), a medida de Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015) e a escala de Consentimento Organizacional (SILVA; BASTOS, 2015). Também foram verificadas a percepção do indivíduo em relação à quebra e violação do contrato psicológico (ROBINSON; MORRISON, 2000), a percepção de políticas de gestão de pessoas (DEMO et al., 2012) e os dados ocupacionais, tais como: cargo ocupado, se o indivíduo recebeu progressão no cargo, se o indivíduo é sindicalizado e se é atuante nas lutas trabalhistas (ver questionário 2 – Apêndice B).

Para uma melhor elucidação, os Questionários 1 e 2 foram divididos em 12 partes, conforme visualizado na Figura 11.

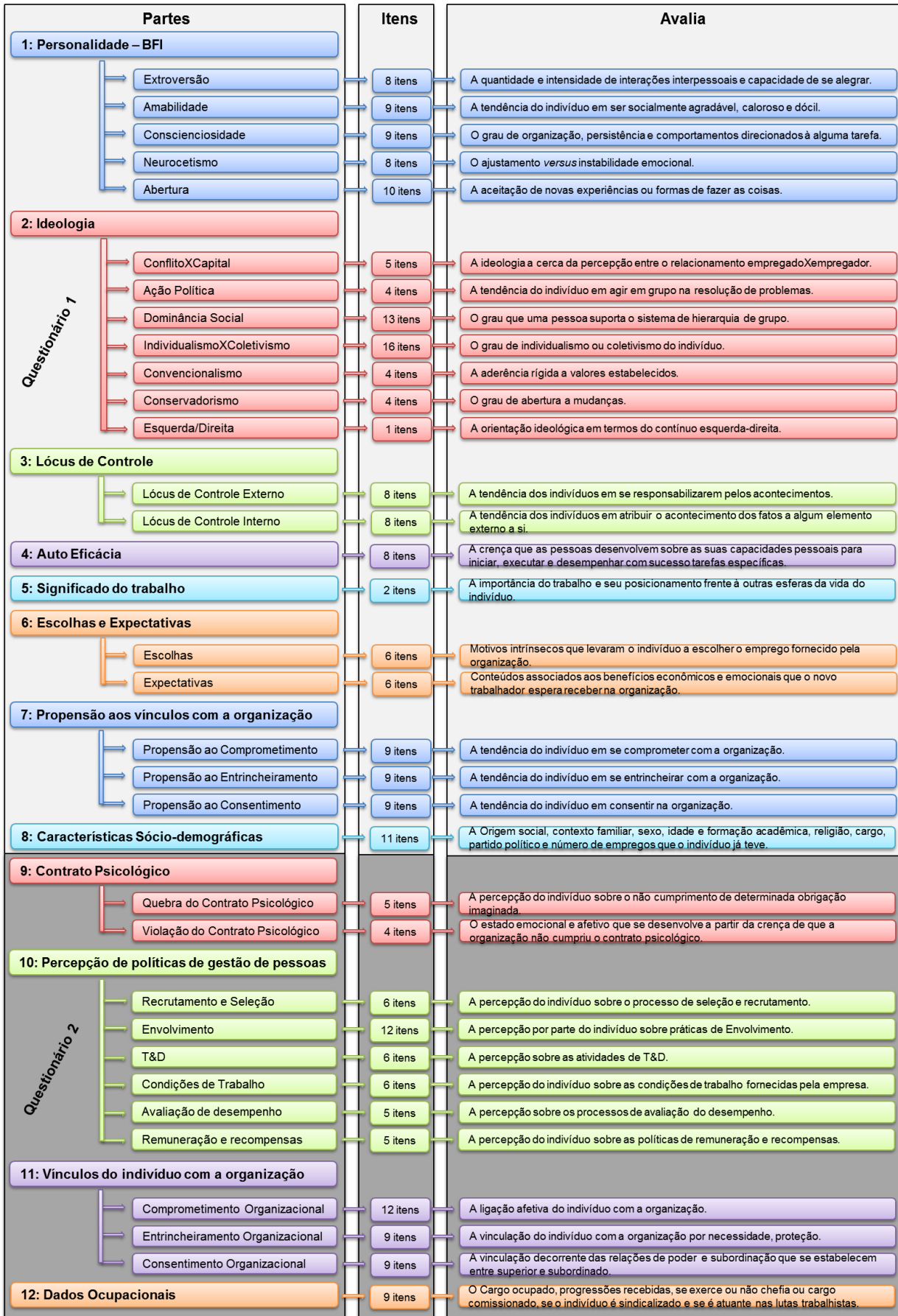


Figura 11 – Representação dos Questionários.  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

## 1. Personalidade

Foram utilizados os itens do *Cinco Grandes Fatores de Personalidade* (BFI- *Big Five Inventory*): O BFI, elaborado originalmente em língua inglesa por John, Donahue e Kentle, em 1991, é composto por 44 itens estruturados em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, cujos os extremos são: 1 = “Discordo totalmente” e 5 = “Concordo Totalmente”. Os itens são originalmente divididos em cinco fatores que medem a Extroversão (8 itens;  $\alpha = 0,86$ ), Amabilidade (9 itens;  $\alpha = 0,79$ ), Conscienciosidade (9 itens;  $\alpha = 0,82$ ), Neuroticismo (8 itens;  $\alpha = 0,87$ ) e Abertura (10 itens;  $\alpha = 0,83$ ) (JOHN; NAUMANN; SOTO, 2008).

O BFI (JOHN; DONAHUE; KENTLE, 1991; JOHN; NAUMANN; SOTO, 2008), utilizado neste estudo, seguiu a tradução realizada por Andrade (2008). São exemplos de itens: “Sou sociável e amigável”; “Sou inventivo, criativo”; “Fico nervoso facilmente”; “Posso ficar tenso”; “Por vezes sou um pouco descuidado”; “Sou prestativo e ajudo os outros”.

## 2. Ideologia

Foi criada uma escala inicial de Ideologia Aplicada ao Contexto organizacional, a qual ficou constituída de seis partes. A primeira parte, denominada “ConflitoXCapital”, foi composta por 5 itens criados pelo professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos (líder do grupo de pesquisa *Indivíduo, Organizações e Trabalho*). A segunda parte, integrada por 4 itens criados pelo pesquisador, recebeu o nome de “Ação política”. A terceira parte foi formada por 13 itens retirados e adaptados da Escala de Dominância Social (SDO) (SIDANIUS; PRATTO, 1999), que foi adaptada para o Brasil em um conjunto de trabalhos realizados em parceria com o estudo de Fernandes et al. (2007). A quarta parte foi composta por 16 itens retirados e adaptados da escala IndividualismoXColetivismo, de Triandis e Gelfand (1998). A quinta parte incorporou 4 itens representando o Convencionalismo da Escala F (Fascismo), de Adorno et al. (1950). E, por fim, a sexta e última parte do questionário de ideologia foi acrescida de 4 itens representando o Conservadorismo da escala de De Paula (1993), os quais também estão incluídos na Escala AUT (Autoritarismo), desenvolvida por Vilela (2008).

Inseriu-se, ainda, uma questão para medir a orientação ideológica em termos do contínuo esquerda-direita ou liberalismo-conservadorismo, cuja opção de resposta foi uma escala Likert de 7 pontos, em que 1 significa de Extrema Esquerda

e 7 de Extrema Direita. Foi solicitado aos participantes se posicionarem em algum ponto deste contínuo, segundo como consideravam sua posição política nesses termos. Uma pontuação acima de 4 já expressava uma orientação mais voltada à direita ideológica, sendo o 3 considerado como uma orientação Central. Esse tipo de escala é muito utilizada (GRAHAM; HAIDT; NOSEK, 2009; AMODIO et al., 2007; JOST et al., 2003), e tem se demonstrado uma forma validada e confiável de medir a identificação das orientações políticas de esquerda e direita (JOST, 2006). Além disso, por ser curta, permite a inclusão de outras escalas na pesquisa (EVERETT, 2013).

### **3. Locus de Controle**

O Locus de controle busca determinar os níveis de internalidade ou externalidade dos sujeitos em relação ao seu trabalho. A escala foi validada para o contexto brasileiro por Bastos (1991), a partir da escala de *Locus de Controle* proposta por Spector (1988). Possui 16 itens divididos em dois fatores: “locus de controle externo” (8 itens;  $\alpha=0,81$ ) e “locus de controle interno” (8 itens;  $\alpha=0,71$ ). São exemplos de itens: “Conseguir o trabalho que se deseja é principalmente uma questão de sorte”; “Para ser bem sucedido financeiramente, você deve conhecer as pessoas certas”; “Promoções são dadas a empregados que desempenham bem suas tarefas”; “A maioria dos empregados tem mais influência sobre os seus supervisores do que pensam que tem”. Na mensuração dos itens foi usada uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, em que a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, e o número 5, “Concordo Totalmente”.

### **4. Autoeficácia**

Utilizou-se a Nova Escala Geral de Autoeficácia, validada por Chen, Gully e Eden (2001). A escala é unidimensional, composta por 8 itens, apresenta consistência interna e demonstra estabilidade ao longo do tempo. A confiança da escala foi medida por dois surveys administrados para os mesmos sujeitos com um intervalo de duas semanas. A escala apresentou alta consistência interna no Tempo 1 ( $\alpha = 0,85$ ) e Tempo 2 ( $\alpha = 0,86$ ). Além disso, os coeficientes de confiabilidade do teste reteste ao longo do tempo foram altos:  $r_{t1-t2} = 0,65$ ,  $r_{t2-t3} = 0,66$ ,  $r_{t1-t3} = 0,62$  (CHEN; GULLY; EDEN, 2001).

São exemplos de itens: “Eu vou ser capaz de atingir a maioria das metas que eu estabeleci para mim mesmo”; “Eu acredito que posso ter sucesso, sem muito esforço, nas metas que estabeleço para mim mesmo”; “Mesmo quando as coisas estão difíceis, eu consigo desempenhos muito bons”. Na mensuração dessa medida foi usada uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, em que a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, e o número 5, “Concordo Totalmente”.

## **5. Significado do Trabalho**

Sob o rótulo de “significado do trabalho” foi medida a centralidade do trabalho frente a outras esferas da vida, seguindo a técnica proposta por MOW (1987), a qual é composta por duas etapas: a) a primeira envolve a distribuição de 100 pontos entre cinco esferas: lazer, comunidade, trabalho, religião e família. Assim, posiciona-se o trabalho em primeiro, segundo, terceiro, quarto ou quinto lugares em ordem de importância. b) a segunda é composta por outro item que mede a importância do trabalho na vida (sem compará-lo a outras esferas) em uma escala de 7 pontos. O escore final de centralidade do trabalho envolve um cálculo, feito manualmente para cada participante da pesquisa, segundo uma fórmula apresentada por MOW (1987) para reunir as duas medidas.

O nível de centralidade do trabalho varia de um mínimo de 1 a um máximo de 10 pontos, quando somadas as duas técnicas. A medida comparativa da centralidade do trabalho frente a outras esferas é transformada em uma escala de 5 pontos, em que o escore máximo ocorre na situação em que o trabalho recebe o maior número de pontos; na situação oposta, foi-lhe atribuído o escore 1; os escores intermediários variavam se o trabalho era mais importante que 1, 2 ou 3 áreas, ou dividiam o mesmo grau de importância na vida do indivíduo. A medida independente, inicialmente de 7 pontos, foi reduzida para cinco pontos, agregando os dois pontos extremos da escala aos seus imediatamente inferiores. Após esse procedimento, os escores das duas medidas (comparativa e independente) foram somados.

## **6. Escolha e expectativas em relação ao novo emprego**

Escala composta por 12 itens criados com o interesse de coletar informações sobre a escolha e expectativas em relação ao novo emprego (em termos de como ele se insere no seu projeto profissional). Para tanto, o referencial teórico sobre propensão levantado e apresentado no Estudo 1 dos resultados desta tese foi

fundamental. Na mensuração dessa medida foi usada uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, em que a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, e o número 5, “Concordo Totalmente”.

São exemplos de itens: “Eu penso que serei realizado profissionalmente no meu novo emprego”; “Eu tenho uma boa impressão desta organização. Eu acho que ela remunera bem e se preocupa com seus empregados”; “Este foi o único emprego que consegui”; “Foi difícil ingressar neste emprego”.

### **7. Propensão aos vínculos com a organização**

Foram construídos itens por meio de uma adaptação da medida utilizada por Pinho (2009). A adaptação consistiu em transformar tal medida em uma autoavaliação, pelo indivíduo, do vínculo que potencialmente desenvolverá com a instituição. Assim, o indivíduo é indagado sobre como ele pensa que será a sua relação com esta organização em três momentos futuros: ao término da sua primeira semana na organização, daqui a seis meses e daqui a cinco anos. A escala ficou constituída por 27 itens, cujo conteúdo das respostas fornece uma medida da força dos descritores de cada tipo de vínculo na propensão autoavaliada pelos participantes. Assim, foram 9 itens para a Propensão ao Comprometimento, 9 itens para a Propensão ao Entrincheiramento e 9 itens da Propensão ao Consentimento.

### **8. Características sociodemográficas**

Questões que recuperam a origem social, contexto familiar, sexo, idade e formação acadêmica, religião, cargo, partido político e número de empregos que o indivíduo já teve.

### **9. Contrato psicológico**

Foi utilizado o instrumento proposto por Robinson e Morrison (2000). A escala é constituída por 9 itens separados em dois fatores: “quebra do contrato” (5 itens) e “violação do contrato” (4 itens). Todos os itens carregados no primeiro fator tiveram carga que vão de 0,7 a 0,87; para o segundo fator as cargas variaram de 0,79 a 0,89. São exemplos de itens: "Até agora quase todas as promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento têm sido cumpridas"; "Por vezes, sinto-me verdadeiramente frustrado(a) pela forma como tenho sido tratado(a) pela minha organização". O nível de concordância com a escala será medido por meio de uma



escala do tipo Likert de 5 pontos, em que (1) significa "Discordo totalmente", e (5), "Concordo totalmente".

### 10. Percepção de políticas de gestão de pessoas

Escala de Políticas de Recursos Humanos (EPPRH) desenvolvida e validada por Demo et al. (2012). É uma medida composta por 40 itens divididos em seis fatores, conforme sintetizado no Quadro 3.

POLÍTICA	DEFINIÇÃO	NÚMERO DE ITENS	ÍNDICE DE PRECISÃO
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Proposta articulada da organização com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização	6	0,84
<b>Envolvimento</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.	12	0,93
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&amp;E)</b>	Proposta articulada com a organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção do conhecimento.	6	0,88
<b>Condições de trabalho</b>	Proposta articulada com a organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	6	0,84
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	Proposta articulada com a organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.	5	0,86
<b>Remuneração e Recompensas</b>	Proposta articulada com a organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.	5	0,81

Quadro 3 – Denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores da EPPRH.  
Fonte: Adaptado de Demo et al. (2014), p. 247-248.

A EPPRH é uma escala versátil, que pode ser aplicada em sua totalidade, ou em cada uma de suas escalas, de acordo com a necessidade do pesquisador. A interpretação dos resultados depende da média aritmética obtida. Assim, valores

entre 3 e 3,9 sinalizam indiferença do respondente, valores entre 4 e 5 são indicativos de concordância e, por fim, valores entre 1 e 2,9 denotam discordância. Dessa forma, quanto mais a média se aproximar de 5, mais o indivíduo melhor percebe as políticas de RH. Enquanto a média não chegar a 5, há espaços para melhorias na gestão de políticas de RH (DEMO et al., 2014). Neste estudo foi aplicada a versão completa da escala.

### **11. Vínculos dos indivíduos com a organização**

- Comprometimento Organizacional: escala composta por doze itens, desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015). Optou-se por essa escala por ela incorporar de forma mais precisa a aceitação íntima de valores e normas realçando a natureza afetiva do vínculo. A medida retoma a conceituação unidimensional que está na origem do conceito, eliminando a redundância e diferenciando o comprometimento de outros vínculos que podem ter impactos distintos sobre o desempenho do trabalho e da organização. A medida apresenta índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,915$ ) superior aos apresentados por escalas comumente aplicadas no contexto brasileiro (a exemplo de Meyer e Allen, 1991). Exemplos de itens: “Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela instituição onde trabalho”; “Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.”

- Entrincheiramento organizacional: Utilizou-se uma escala refinada por Rodrigues e Bastos (2015). Essa escala foi um aperfeiçoamento de escalas previamente validadas pelos mesmos autores em esforços anteriores (ver RODRIGUES, 2009; RODRIGUES, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2012). A escala é composta por 18 itens distribuídos nas dimensões *ajustamentos à posição social* (6 itens: 1, 5, 7, 11, 14 e 16;  $\alpha = 0,78$ ), *arranjos burocráticos impessoais* (6 itens: 3, 6, 8, 10, 13 e 18;  $\alpha = 0,76$ ) e *limitação de alternativas* (6 itens: 2, 4, 9, 12, 15 e 17;  $\alpha = 0,75$ ). São exemplos de itens: “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa” (ajustamentos à posição social); “Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras” (arranjos burocráticos impessoais); “Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização” (limitação de alternativas).

- Consentimento organizacional: a medida aqui utilizada foi um refinamento feito por Silva e Bastos (2015) da medida preliminar de Silva (2009). Conforme

aperfeiçoamento, a escala apresentada por Silva e Bastos (2015) é unidimensional e o seu conteúdo ficou definido apenas pelos itens que integravam a dimensão “obediência cega” da primeira versão de Silva (2009). A variante usada neste estudo é composta de nove itens, cuja definição do fator único indica o indivíduo que se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seu superior hierárquico, representante da organização, pois entende que este é seu papel. Com um índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,86$ ), são exemplos de itens: “Se o chefe manda, a gente tem que fazer”; “Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.”

Na mensuração dos itens de medição dos vínculos será usada uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, em que a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, e o número 5, “Concordo Totalmente”.

## **12. Dados ocupacionais**

Questões que resgatam informações relativas ao cargo ocupado, às progressões recebidas, ao exercício ou não de chefia ou cargo comissionado, se o indivíduo é sindicalizado e se é atuante nas lutas trabalhistas.

Após a definição das escalas e dos itens que fariam parte do questionário, este foi submetido à validação semântica e de conteúdo por meio de uma avaliação de três especialistas, pesquisadores da área, os quais avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem.

Também se consideraram os ensinamentos de Malhotra (2012), que defende a pré-testagem dos instrumentos para eliminar possíveis defeitos. Como os dados do pré-teste não foram incluídos na amostra, o pré-teste foi realizado em dois momentos distintos, de modo a garantir um número maior de indivíduos na amostra final do estudo. Primeiramente, empreendeu-se um pré-teste com 15 indivíduos já trabalhadores de diferentes organizações. Após essa primeira etapa, procedeu-se um outro pré-teste com mais 10 indivíduos entrantes. Com esse número de indivíduos, o pré-teste encerrou-se por não serem mais necessárias mudanças no instrumento (MALHOTRA, 2012). O mesmo procedimento foi realizado com o segundo questionário, sendo pré-testado com os mesmos indivíduos que realizaram o primeiro pré-teste nove meses após o primeiro pré-teste.

É importante destacar que os dados do pré-teste não foram considerados na amostra. Essa etapa teve por objetivo verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar, e, assim, identificar possíveis melhorias (GIL, 2010).

Após as respostas, todos os respondentes foram entrevistados, a fim de se obter informações acerca das dificuldades encontradas e áreas de confusão sobre a forma das questões, sua ordem e adequação da introdução do questionário.

Nos questionários foram utilizados recursos para facilitar a compreensão das questões, a exemplo de desenhos de escalas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções.

### 3.2.2 Definição da amostra

Richardson (2008) e Malhotra (2012) explicam que um conjunto de indivíduos que compartilha características comuns é denominado *população*. Segundo Richardson (2008) é necessário compreender que cada membro de uma população denomina-se *elemento*, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, fala-se em amostra.

A amostra é utilizada para se fazer inferências a respeito da população, tendo como razões fundamentais o tempo, o custo e a complexidade que envolve entrevistar toda uma população. Mesmo assim, as *surveys* por amostragem podem permitir estimativas muito precisas sobre as populações que retratam (BABBIE, 2005).

Seguindo o entendimento de Malhotra (2012), as técnicas de amostragem classificam-se, em geral, como: a) Não probabilística - é o pesquisador que decide, arbitrariamente ou conscientemente, os elementos a serem incluídos na amostra; e b) Probabilística - é quando cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.

Devido à inviabilidade de se obter uma amostra probabilística aleatória adequada de indivíduos que iriam começar a trabalhar, o procedimento de amostragem escolhido foi o não probabilístico por conveniência, dado que os indivíduos foram selecionados a partir da acessibilidade. Ou seja, a amostra foi

intencional, visando encontrar as pessoas aptas a responder ao problema proposto nesta pesquisa (indivíduos entrantes na organização).

Fizeram parte da amostra somente indivíduos que consentiram em participar da pesquisa. A eles foram assegurados o anonimato e a privacidade, resguardando-lhes o direito, inclusive, de não responderem ao questionário, se assim o desejassem. Com o intuito de preservar os indivíduos e os dados da pesquisa, seus nomes, bem como o nome das empresas, não foram divulgados.

A coleta se deu em empresas públicas e privadas de segmentos diversos, localizadas em dois estados brasileiros (um do sul e outro do nordeste brasileiro), o que proporcionou a cobertura de uma diversidade cultural, tão característica de nosso País, a qual é decorrente de sua extensa faixa territorial. O Quadro 4 ilustra como se deu o retorno dos questionários:

Categoria	Empresa (ramo)	Primeira Coleta (T1)			Segunda Coleta (T2)		
		A	B	Retorno	A	B	Retorno
Público	Hospitalar	354	353	99,72 %	352	154	43,75%
	Assessoria jurídica	39	39	100 %	39	28	71,79%
	Executivo municipal	8	6	75 %	6	4	66,67%
	IES	46	44	95,65 %	44	29	65,90%
Privado	Geoprocessamento	1	1	100 %	1	1	100%
	Tecnologia	2	1	50 %	1	1	100%
	Prestação de serviço	55	51	92,73 %	51	5	9,80%
	IES	1	1	100 %	1	1	100%
	Restaurante	1	1	100 %	1	0	0%
	Distribuição de alimentos	1	1	100 %	1	0	0%
	Informática	6	6	100 %	6	5	83,33%
<b>Total</b>	11 empresas	513	504	98,25%	504	228	<b>45,32%</b>

A – Questionários Aplicados

B – Questionários Recebidos e Válidos.

IES – Instituição de Ensino Superior

Quadro 4 – Retorno dos questionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Além do número de questionários aplicados, no Quadro 4 apresenta-se o número de questionários recebidos e válidos. Ou seja, os questionários devolvidos, já excluídos os questionários com muitas respostas tendenciosas e aqueles com muitas questões em branco. Dessa forma, o banco de dados passou a ser composto por 504 respondentes. Assim, além do alto custo e do grande esforço necessário por parte do pesquisador, outra desvantagem do painel consiste no baixo retorno durante as últimas coletas. Tal esgotamento decorre do fato de algumas pessoas entrevistadas, no primeiro momento, não quererem participar

posteriormente (BABBIE, 2005). Mesmo assim, na segunda etapa, participaram 228 indivíduos, podendo-se dizer que foi obtido um alto retorno (45,32%), principalmente ao considerar que a segunda coleta se deu via internet. Segundo Marconi e Lakatos (2005), questionários que são enviados por e-mail alcançam em média apenas 25% de devolução, percentual bem aquém do atingido neste estudo.

### 3.2.3 Características dos participantes

Na Tabela 1, apresenta-se a descrição das características pessoais dos participantes.

Tabela 1 – Características pessoais da Amostra.

CARACTERÍSTICAS	TOTAL (N=504)
<b>PESSOAIS</b>	
SEXO (%)	
Masculino	32,3
Feminino	67,7
IDADE MÉDIA (anos)	32,47
Amplitude da Idade (anos)	18 – 59
ESCOLARIDADE (%)	
Ensino Fundamental	4,6
Ensino Médio	29,1
Graduação	25,7
Especialização	28,1
Mestrado	8,4
Doutorado	4,2
ESTADO CIVIL (%)	
Casado	35,1
Solteiro	49,7
Viúvo	0,4
Separado	3,0
Divorciado	3,2
União Estável	8,6
RELIGIÃO (%)	
Católica	53,1
Protestante	20,9
Espírita	12,5
Umbandista	1,7
Outra	11,8

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que há um número maior de mulheres na amostra (67,7%). A idade média é de 32,47 anos, variando em uma amplitude entre 18 e 59 anos. Quanto à escolaridade, a predominância se concentra nos níveis de graduação (25,7%), especialização (28,1%), ensino médio (29,1%) e mestrado (8,4%). Do total de respondentes, a metade é solteira (49,7%).

A maioria dos participantes é de católicos (53,1%), seguidos dos protestantes (20,9%), espíritas (12,5%) e umbandistas (1,7%).

### 3.2.4 Análise dos dados

O processo de análise dos dados quantitativos iniciou-se com a preparação do banco de dados por meio do programa Excel e planilha do *Google Docs*. Após a tabulação dos dados, foi realizada uma conferência em 100% da digitação desses dados.

A estratégia de pesquisa caracterizada pelo uso de dados quantitativos utilizou o emprego de procedimentos estatísticos descritivos, inferenciais e causais. Os dados foram analisados por meio dos softwares “Windows Excel”, “SPSS” e “AMOS”. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados; a distribuição dos casos omissos; o tamanho e a descrição da amostra; os casos extremos e a distribuição das variáveis. Posteriormente, utilizou-se o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos utilizados no questionário.

Foram realizadas análises descritivas simples (frequências, médias e desvios-padrão) e verificação de correlações entre os construtos. Nos testes foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p < 0,05$ .

Também foi realizado um estudo por meio da regressão linear, objetivando alcançar modelos de influência das diferentes propensões sobre os vínculos do indivíduo com a organização. Ressalta-se que a regressão e a correlação estão relacionadas, porém são conceitualmente distintas. O coeficiente de correlação mede a intensidade da associação linear entre duas variáveis aleatórias, enquanto a regressão tenta estimar ou prever o valor médio de uma variável aleatória com base nos valores fixados de outras variáveis (GUJARATI, 2011). Ou seja, a regressão

mostra como as variáveis estão relacionadas (causa-efeito) a partir de uma variável dependente supostamente estatística, aleatória ou estocástica. E a correlação mostra a força desta relação (HAIR et al., 2009; GUJARATI, 2011).

No processo de proposição das escalas, primeiramente foram realizadas fatoriais exploratórias por meio da análise dos componentes principais com rotação promax. Para verificar adequação da análise fatorial foram aplicados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett (HAIR et al., 2009). Na sequência foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) para validação dos construtos de propensão. Na AFC, a validade do modelo foi avaliada através da validade convergente, unidimensionalidade e confiabilidade dos construtos. A validade convergente de cada construto foi analisada pela observação da magnitude e significância estatística dos coeficientes padronizados e pelos índices de ajuste absolutos: razão entre qui-quadrado e graus de liberdade, *Goodness-of-Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Root Mean Squares* (RMR) e *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSA) (HOOPER et al., 2008; HAIR et al., 2009). Os procedimentos de análise dos dados estão descritos mais detalhadamente em cada estudo apresentado na seção de resultados desta tese.

### 3.2.5 Aspectos Éticos

O projeto desta tese, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o instrumento de coleta de dados e o Termo de Confidencialidade seguiram os preceitos éticos estabelecidos pela legislação vigente. Foram assegurados a todos os indivíduos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa; e ainda foi garantido a eles, a qualquer momento, retirar o seu consentimento de colaborar no estudo, sem penalização nenhuma. Além disso, foi lhes concedido acesso aos dados coletados e garantiu-se o sigilo da identidade dos indivíduos no momento da publicação dos resultados do estudo. No tocante ao orçamento, todos os gastos foram custeados pelo pesquisador responsável.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados estão estruturados em 5 estudos, os quais contemplam segmentos que agregam dados e informações adquiridos em função das estratégias metodológicas adotadas – investigação bibliográfica e investigação quantitativa. Em cada momento, identificam-se as questões e os objetivos específicos que foram definidos no escopo maior da pesquisa e alcançados em cada estudo específico.

No Estudo 1, encontra-se o modelo teórico desenvolvido acerca da propensão aos diferentes vínculos do indivíduo com a organização, sendo atribuídos significados à propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento e definidos seus limites conceituais. Também é apresentado um processo da formação dos vínculos que se inicia antes mesmo de o indivíduo ingressar na organização. Já no estudo 2 foi realizada a proposição de um instrumento para medir a Propensão ao Comprometimento Organizacional. No Estudo 3 é apresentada a medida de Propensão ao Entincheiramento Organizacional, e no Estudo 4 é revelada a Escala de Propensão ao consentimento Organizacional. Por fim, no Estudo 5, verificou-se, por meio das escalas desenvolvidas nos estudos 2, 3 e 4, a influência das propensões sobre os vínculos propriamente ditos.

### 4.1 Estudo 1 - Conceitualizando a propensão para os três vínculos do indivíduo com a organização.

*CONCEPTUALIZING THE PROPENSITY TO THE THREE BONDS OF THE INDIVIDUAL WITH AN ORGANIZATION.*

#### RESUMO

Inseridas em um ambiente de constantes transformações, as organizações são instigadas a contratar os indivíduos “mais adequados” ou “os melhores” para se manterem competitivas no mercado. No entanto, prevalecem na área de comportamento organizacional, aspectos pouco explorados. Nesse sentido,

conhecer quais são os indivíduos mais propensos a determinado tipo de vínculo (comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais) e como ocorre o mecanismo de vinculação do indivíduo com a organização desde antes da sua entrada na organização, talvez seja questão subjacente para vários esforços científicos do campo do Comportamento Organizacional. O presente artigo, de cunho eminentemente teórico, objetiva conceituar e propor um *framework* da propensão do indivíduo a desenvolver determinado vínculo com a organização (comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais). A estrutura apresentada se demonstra como um processo que se inicia antes do ingresso do indivíduo na organização. Ou seja, antes mesmo de entrar na organização, os indivíduos já apresentam uma propensão que pode ser descrita como uma tendência existente em certos indivíduos em se tornarem mais comprometidos, entrincheirados ou consentidos do que outros, determinando, assim, a sua vinculação futura, e, por conseguinte, seu desempenho no ambiente de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Propensão ao comprometimento, Propensão ao consentimento, Propensão ao entrincheiramento.

## **ABSTRACT**

Inserted in a constant changing environment, organizations are urged to hire the “most suitable” or “the best” individuals to stay competitive in the marketplace. However, aspects that are little explored prevail in the area of organizational behavior. In this sense, knowing which individuals are most prone to a particular type of bond (organizational commitment, entrenchment, and consent) and how the mechanism of attachment to the organization occurs until before their entry into it may be an underlying issue for various efforts on the organizational behavior field. The present article, which is eminently theoretical, aims to conceptualize and propose a framework of the propensity of the individual to develop a certain bond with the organization (organizational commitment, entrenchment and consent). The structure presented is demonstrated as a process that begins before the individual joins the organization. That is, before they even enter the organization, some individuals already have a propensity that can be described as a tendency to become

more committed, entrenched or consented than others, determining this way their future connection, and therefore, their performance in the work place.

**KEYWORDS:** Propensity to commitment, Propensity to consent, Propensity to entrenchment.

## 1 INTRODUÇÃO

Sempre foi crescente o interesse de pesquisadores e administradores pela questão do comprometimento dos indivíduos com a organização de trabalho.

Apesar de já sabido que indivíduos comprometidos produzem comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho (BASTOS et al., 2013), a sua conceituação foi alvo de críticas recentes, principalmente devido ao esticamento conceitual e a características antagônicas presentes entre as bases do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Essas críticas geraram uma série de questionamentos, principalmente em relação à manutenção das bases instrumental e normativa no conceito de Comprometimento Organizacional.

Essa questão passou a ser discutida conceitualmente, compondo argumentos de que o vínculo instrumental não fosse considerado comprometimento organizacional, mas, sim, representado pelo Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES, 2009, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2010; BASTOS, 2011). Da mesma forma, ao considerar que a essência do enfoque sociológico, a qual está enraizada em relações de autoridade, Silva (2009) e Silva e Bastos (2010) trouxeram argumentos para que processos normativos internalizados, caracterizados claramente por uma postura passiva, submissa e obediente ao seu superior, se distanciava do conceito de comprometimento, devendo ser tratado pelo Consentimento Organizacional.

Com a proposição desses novos construtos, houve uma melhor delimitação conceitual do comprometimento, o qual passou a ser constituído somente pelo liame afetivo, que não deve ser entendido como uma força que pressiona o indivíduo, mas como um vínculo que o une à organização.

Para além das evidências conceituais e empíricas (RODRIGUES, 2009, 2011; RODRIGUES; BASTOS, 2010; SILVA; BASTOS, 2010), que demonstram uma melhor adequação da proposta dos três vínculos (Comprometimento,

Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais), compreender o que vincula um indivíduo à organização que o contrata ainda se constitui em questão básica para a maioria dos empregadores e estudiosos de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Neste estudo foi analisada a agenda da pesquisa da Propensão ao Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais encontrada na literatura nacional e internacional. Com as ferramentas de buscas, base de dados e operadores booleanos foram rastreados todo e qualquer artigo ou material científico que versasse sobre a propensão aos três vínculos. A pesquisa se estendeu de novembro de 2014 a março de 2015, utilizando como palavras-chave: “*propensão*”, “*antes*”, “*prévio*”, “*comprometimento*”, “*tendência*”, “*commitment*”, “*before*”, “*previous*”, “*tendency*” e “*propensity*”. Apesar das centenas de obras que retornaram nos buscadores devido às palavras-chave “*comprometimento*” e “*commitment*”, foram encontrados apenas 5 obras retratando o tema propensão ao comprometimento e nenhuma para o demais vínculos. A ausência de estudos sobre a propensão aos demais vínculos já era esperada devido à incipiência dos temas.

Feita a leitura dos artigos, realizou-se a sumarização e redação dos aspectos teóricos, que fundamentaram a proposição do modelo de propensão dirigida aos três vínculos do indivíduo com a organização (comprometimento, entrincheiramento e consentimento), conforme desenvolvimento proposto por Rodrigues (2009) e Silva (2010), sob a orientação do professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, líder do grupo de pesquisas “Indivíduo, Organizações e Trabalho: processos psicossociais”, ligado à Universidade Federal da Bahia.

Antes de trazer o *framework* da propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento, é realizada uma incursão teórica sobre a propensão ao comprometimento, única referência teórica encontrada, e que, até hoje, tem sido negligenciada.

O trabalho se divide em três partes: (1) na primeira parte, são apresentadas as principais vertentes conceituais da propensão ao comprometimento; (2) na segunda, é apresentada uma nova conceitualização para a propensão aos três vínculos; (3) na conclusão, são apresentadas as implicações do modelo e uma nova agenda para a pesquisa da propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento, mostrando caminhos que ela deve percorrer.

## 2 PROPENSÃO AO COMPROMETIMENTO: UMA REVISÃO CONCEITUAL

O primeiro trabalho a considerar que os indivíduos já teriam uma predisposição a se comprometer foi o de Mowday, Porter e Steers (1982), que propôs três etapas importantes para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: a fase pré-emprego, a fase inicial e a fase intermediária/tardia de emprego.

Para Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento organizacional é mais bem caracterizado como um processo que se desenrola ao longo do tempo, cujo processo inicia após a entrada do indivíduo na organização e se estende ao longo dos sucessivos anos de emprego.

Segundo esses autores, na fase anterior ao emprego, cada indivíduo possui uma tendência a se comprometer, que termina no seu primeiro dia de trabalho. Essa tendência seria um dos maiores determinantes do comprometimento inicial. Mowday, Porter e Steers (1982) definiram, ainda, a propensão ao comprometimento como a força antecedente que faz uma pessoa se comprometer. Essa força seria um agregado de características pessoais e experiências individuais que os novos empregados trazem para o ambiente de trabalho.

Após Mowday, Porter e Steers (1982), Pierce e Dunham (1987) também trabalharam o conceito de propensão ao comprometimento como o conjunto de características pessoais, expectativas sobre o novo emprego e as circunstâncias associadas com a decisão de trabalhar em uma determinada organização.

A propensão ao comprometimento é definida por Lee et al. (1992) como o conjunto de características pessoais (autoeficácia, expectativas com a nova organização e fatores que levaram o indivíduo a escolher determinada organização em detrimento de outra) e experiências prévias, que indivíduos trazem para as organizações, as quais os tornam mais suscetíveis de se comprometer. Cohen (2007) descreveu a propensão como uma atitude que se desenvolve antes da adesão do indivíduo com a organização, a qual é determinante do comprometimento que se estabelecerá no futuro. Segundo esse autor, isso depende não só das características pessoais, mas também das expectativas do trabalho e das experiências anteriores.

Já Ruhle (2012) conceituou a propensão ao comprometimento como uma atitude geral e estável do indivíduo em se tornar comprometido no ambiente de

trabalho. A principal contribuição de Ruhle foi criar uma definição aplicável a qualquer foco no local de trabalho. Ou seja, a propensão é uma atitude que reflete certos sentimentos individuais, pensamentos e predisposições para agir de determinada forma, tanto em relação à organização quanto à equipe ou carreira.

Apesar de tais definições, os primeiros esforços para testar o efeito da propensão ao comprometimento foram de Pierce e Dunham em 1987, que utilizaram uma versão modificada do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) proposto por Mowday, Steers e Porter (1979). Esse questionário foi aplicado no primeiro dia de trabalho de enfermeiras. Seus resultados suportaram a ideia de que o construto era o primeiro antecedente de comprometimento, positivamente relacionado ao comprometimento futuro. Pierce e Dunham (1987) identificaram 13 características pessoais e expectativas do trabalho que eram significativamente relacionadas com a propensão. Embora sugestivos, seus resultados eram difíceis de interpretar porque a propensão ao comprometimento e o comprometimento atual foram medidos com o mesmo instrumento.

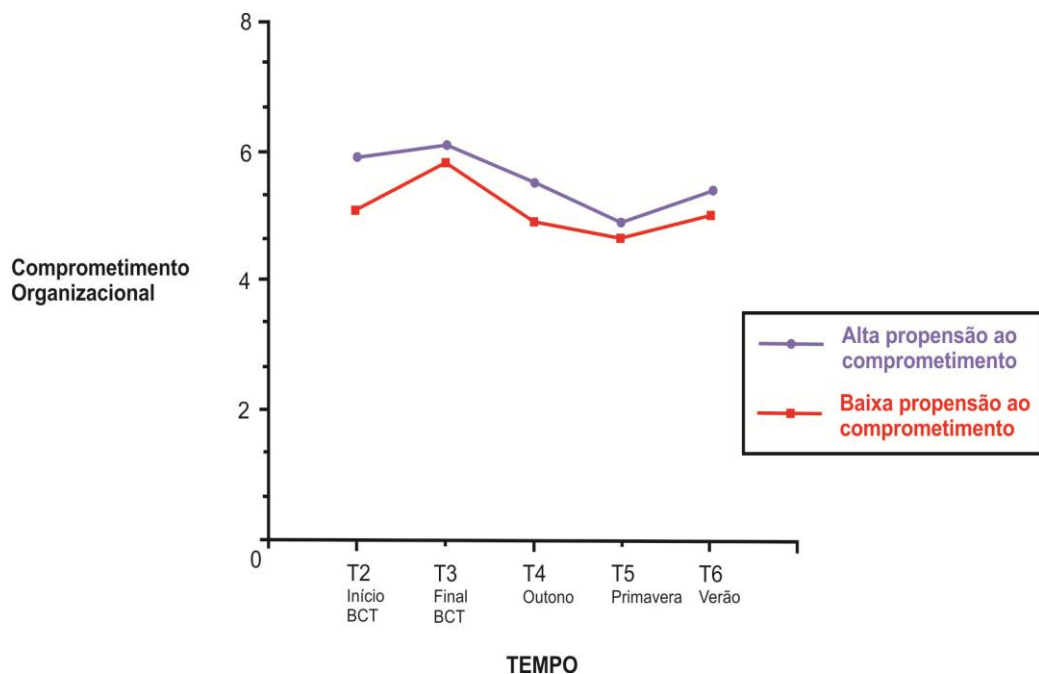
Enquanto o comprometimento atual foi medido com o OCQ, a propensão ao comprometimento foi medida com os itens do OCQ com os verbos fazendo referência ao futuro. Apesar de tais resultados, a utilização da versão modificada do OCQ cria uma série de vieses, por ser um questionário que mede o comprometimento propriamente dito. Além disso, outro problema encontrado no estudo dos autores foi a realização da medição no primeiro dia de trabalho dos indivíduos na organização e não anteriormente ao seu ingresso. Os próprios autores chamaram atenção para o fato de que seus resultados refletiam a propensão do primeiro dia.

Mowday, Porter e Steers (1982) afirmavam que, independentemente dos propósitos teóricos, um dos principais motivos para estudar a propensão seria porque o comprometimento real não pode existir antes da entrada na organização e, portanto, não pode ser medido de forma significativa antes da entrada.

O primeiro e único instrumento encontrado na literatura desenvolvido para mensurar a propensão ao comprometimento foi desenvolvido por Lee et al. (1992). Nesse instrumento, as características pessoais foram medidas por meio de quatro conjuntos de itens: a) oito itens verificaram o desejo do indivíduo em seguir a carreira militar; b) dois itens identificaram a familiaridade com a atividade militar; c) sete itens avaliaram a autoeficácia; e d) 3 itens avaliaram autoconfiança. Para

avaliar as expectativas dos indivíduos foram utilizados três itens, e os motivos que levaram o indivíduo a escolher a organização foram medidos por dois grupos de itens: a) cinco itens avaliaram o motivo da escolha e b) seis itens avaliaram o sacrifício na escolha.

Usando uma amostra de cadetes militares, durante quatro anos, os resultados demonstraram diferenças de comprometimento entre indivíduos com alta e baixa propensões ao comprometimento. Essa diferença foi estável ao longo dos quatro anos de pesquisa (LEE et al., 1992), conforme demonstrado na Figura 1. Para os autores, a propensão medida antes da entrada tem uma relação positiva com o comprometimento medido ao longo do tempo.



\*BCT (*Basic Cadet Training*) - treinamento básico dos cadetes.

Figura 1 - Comprometimento organizacional para indivíduos com alta e baixa propensão ao comprometimento.

Fonte: Lee et al. (1992, p. 25).

Outro autor que se valeu do conceito de propensão ao comprometimento em sua teoria foi Cohen (2007), que propôs um modelo teórico a fim de dirimir as limitações do modelo tridimensional de Meyer e Allen, tais como validade preditiva e a sobreposição de suas dimensões.

O mesmo autor desenvolveu um modelo teórico composto por duas dimensões: uma temporal e a outra constituída pelas bases de comprometimento. A dimensão temporal distingue o comprometimento antes do ingresso do indivíduo na

organização (propensão ao comprometimento) e após seu ingresso (comprometimento propriamente dito). Com essa separação, o autor destaca a importância do tempo como elemento-chave no desenvolvimento do comprometimento organizacional. Assim, Cohen (2007) define a propensão como determinante do desenvolvimento do comprometimento pós-entrada do indivíduo na organização.

A segunda dimensão do modelo, as bases do comprometimento, traz a distinção entre comprometimento instrumental e comprometimento afetivo. Assim, a teoria sugerida desenvolve quatro formas de comprometimento organizacional, conforme ilustrado na Figura 2:

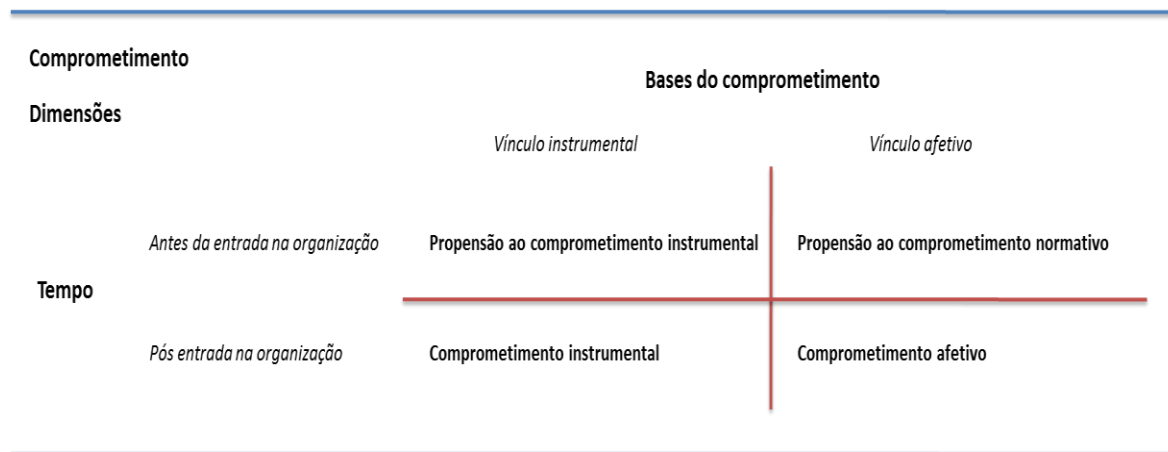


Figura 2 - Um modelo de comprometimento com quatro componentes.  
Fonte: Cohen (2007, p. 2).

Em seu modelo, a propensão ao comprometimento age de forma a aumentar o comprometimento, reduz a obrigação moral (base conceitual do comprometimento normativo) e os cálculos acerca dos investimentos realizados (base conceitual do comprometimento instrumental).

As duas formas que se desenvolvem antes do ingresso na organização são a propensão ao comprometimento instrumental, que é derivada das expectativas das pessoas sobre a qualidade da troca com a organização em termos de benefícios e recompensas esperados, e a propensão ao comprometimento normativo, que representa uma obrigação moral que o indivíduo possui em se tornar comprometido. As duas formas desenvolvidas após a entrada na organização são o comprometimento instrumental e o afetivo.



Para Cohen (2007), o comprometimento normativo, conforme proposto por Meyer e Allen (1991), deve ser entendido como uma propensão ao comprometimento afetivo. Assim, na concepção de Cohen (2007), medir o comprometimento normativo antes da entrada do indivíduo na organização resulta em informação sobre a propensão dos indivíduos em criarem um vínculo afetivo.

Conforme demonstrado na Figura 3, quando o trabalhador entra na organização, dois tipos de comprometimento começam a se formar: o comprometimento instrumental e o comprometimento afetivo.

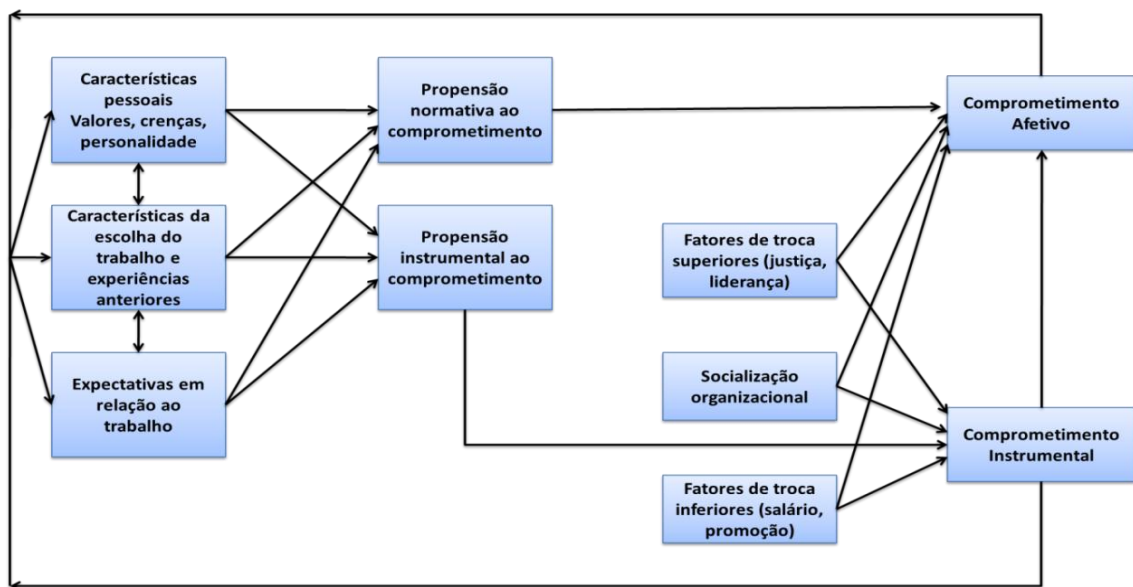


Figura 3 - Modelo de desenvolvimento do comprometimento organizacional.  
Fonte: Cohen (2007, p. 12).

A primeira parte do modelo de Cohen (2007) descreve o processo pré-entrada. Conforme observado na Figura 3, três grupos de variáveis afetam as propensões ao comprometimento (a propensão instrumental e a propensão normativa). O primeiro grupo é composto pelas características pessoais (valores, crenças e personalidade). O segundo grupo são as características da escolha do trabalho e experiências anteriores. E, por fim, o terceiro grupo são as expectativas sobre o novo trabalho.

Segundo Cohen (2007), a propensão ao comprometimento normativa será fortemente afetada por características pessoais, tais como valores e crenças pessoais. Da mesma forma, o autor sugere que a propensão ao comprometimento instrumental será fortemente afetada pelas características de escolha de emprego e

pelas expectativas sobre o trabalho. Um indivíduo que tenha tido experiências de trabalho positivas em organizações anteriores, provavelmente terá uma maior propensão para se tornar comprometido com a nova organização.

A segunda parte do modelo sugere que o comprometimento Instrumental será influenciado pela propensão ao comprometimento instrumental, enquanto o comprometimento afetivo será influenciado pelo comprometimento normativo medido antes da entrada do indivíduo na organização. Segundo o autor, esse aspecto elimina a sobreposição entre essas duas bases do modelo tridimensional (bases afetiva e normativa).

Além das propensões, o mesmo autor acredita que os comprometimentos afetivo e instrumental são influenciados pelas experiências do indivíduo em relação à qualidade das trocas com a organização e a maneira como as expectativas anteriores em relação a essas trocas são atendidas, pela socialização organizacional, percepções de justiça e suporte organizacional.

O modelo ainda mostra um caminho que vai do comprometimento instrumental ao comprometimento afetivo. Esse caminho, segundo Cohen (2007), decorre da superioridade do comprometimento afetivo como o mais alto nível de comprometimento organizacional. A ideia passada pelo autor é a de que a percepção do indivíduo em relação à qualidade da troca instrumental afetará o seu comprometimento afetivo.

O modelo ainda mostra um ciclo que parte do comprometimento instrumental e do comprometimento afetivo que se liga aos determinantes das propensões ao comprometimento. Esse ciclo sugere que as experiências dentro da empresa, incluindo o próprio comprometimento estabelecido pelo indivíduo com a organização, tornar-se-ão um ingrediente das propensões futuras. Por exemplo, quando alguém termina sua ligação com determinada organização, são as propensões ao comprometimento normativo e instrumental que permanecem com o indivíduo. Tais propensões serão baseadas também nas experiências recolhidas pelo indivíduo durante o trabalho em uma ou mais organizações.

Outra elaboração teórica envolvendo a propensão ao comprometimento foi trazida por Ruhle (2012). A grande diferenciação desse autor para os demais modelos foi a definição da propensão ao comprometimento como uma atitude que pode ser aplicada a todos os focos do ambiente laboral (organizações, equipes de trabalho, projetos, colegas, entre outros). Além disso, para o estudioso, a propensão

não termina com um determinado evento, tal como ingresso em uma organização, demissão ou aposentadoria. A propensão é um fator constante durante toda a vida do trabalhador.

Na Figura 4, visualiza-se o modelo de Ruhle (2012), que é composto por três diferentes blocos. O primeiro envolve as características pessoais, o segundo as experiências e expectativas anteriores ao ingresso na organização, e, por fim, a influência situacional que modera essas relações. Assim como os demais autores citados (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; PIERCE; DUNHAM, 1987; LEE et al., 1992; COHEN, 2007), Ruhle (2012) afirma que indivíduos com maior propensão ao comprometimento podem gerar mais facilmente um forte comprometimento.

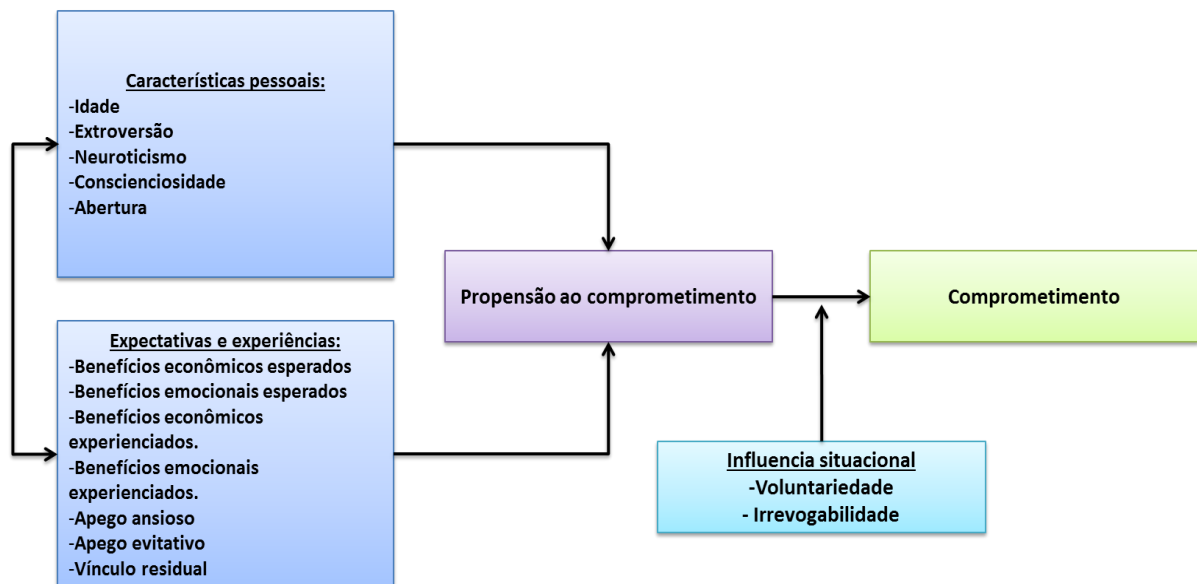


Figura 4 - Modelo diferenças individuais de propensão ao comprometimento.  
Fonte: Ruhle (2012, p. 113).

Sozinha, a propensão ao comprometimento, segundo Ruhle (2012), não determina a força do comprometimento atual. Para desenvolver um comprometimento forte com determinado foco de comprometimento, o respectivo foco deve prover bons antecedentes de comprometimento. Dessa forma, uma alta propensão ao comprometimento em um ambiente com condições favoráveis ao comprometimento resultará em um forte vínculo. Por meio desse mecanismo, é possível que um indivíduo tenha uma forte propensão ao comprometimento, mas um baixo comprometimento.

No primeiro bloco do modelo, Ruhle (2012) postulou que as características pessoais compostas pela idade e pelos traços de personalidade influenciarão a

propensão ao comprometimento. Segundo esse autor, indivíduos mais velhos serão mais propícios a se comprometer. Em relação à personalidade, esse autor considerou o modelo de cinco fatores composto por extroversão, neuroticismo, abertura, amabilidade e conscienciosidade como sendo preditor da propensão.

Ruhle (2012) propôs que indivíduos com alto nível de extroversão, conscienciosidade e abertura são mais propícios a se comprometer. De modo contrário, indivíduos com um alto nível de neuroticismo terão uma menor propensão a se comprometer. Já indivíduos com uma alta amabilidade serão mais propícios a desenvolver um vínculo normativo.

Da mesma forma, o autor inseriu um segundo bloco composto por expectativas e experiências prévias como mediadores da propensão ao comprometimento. Dentro das expectativas estão os benefícios econômicos esperados e o benefício emocional esperado, os quais também influenciarão a propensão ao comprometimento. Do mesmo modo, as experiências prévias de benefícios econômicos e emocionais impactarão sobre a propensão ao comprometimento. Segundo Ruhle (2012), repetitivas evidências sobre os custos e benefícios de ser comprometido, nos diferentes trabalhos e focos, influenciarão a atitude do indivíduo em se comprometer ou não. Como resultado, a propensão em se comprometer será menor quando o indivíduo perceber que não será recompensado por seus esforços (RUHLE, 2012).

Além disso, Ruhle (2012) incluiu dois padrões de apego da teoria da vinculação proposta por Bowlby (1977), o apego ansioso e o apego evitativo. Segundo Bowlby (1977), um apego ansioso é definido como uma visão negativa de si mesmo e positiva de outra pessoa com uma forte necessidade de atenção e uma tendência de dependência dos outros. Já o estilo de apego evitativo é caracterizado como uma visão positiva de si mesmo e uma visão negativa dos outros. Como resultado, tais indivíduos são mais autônomos e tendem a ser mais independentes e autossuficientes.

Ruhle (2012) sugeriu que o padrão de apego ansioso estaria positivamente relacionado com a propensão do indivíduo em se comprometer. De modo contrário, a evitação estaria negativamente relacionada com a propensão ao comprometimento. Tal afirmação decorre do fato de que tais indivíduos são mais autônomos, tendendo a se comprometer menos.

Outro curso de pesquisa englobado no modelo de Ruhle é o comprometimento residual. O Comprometimento residual representa o comprometimento que permanece no indivíduo após seu desligamento de um foco anterior, o qual influenciará a propensão ao comprometimento (RUHLE, 2012). Em sua conceitualização, considerando o termo comprometimento como um vínculo atual, o autor, ao invés de utilizar o termo *comprometimento residual*, considerou mais adequado nominá-lo de vínculo residual. Para Breitsohl e Ruhle (2013), esse construto assume que o comprometimento não acaba quando a interação entre o indivíduo e a organização acaba.

O modelo ainda apresenta fatores situacionais como moderadores da influência da propensão sobre o comprometimento. Aqui são analisadas as circunstâncias da decisão de aderir ou interagir com um alvo de comprometimento, com base no grau de voluntariedade ou irrevogabilidade percebida. Se um indivíduo escolhe voluntariamente se juntar ou interagir com determinado foco, esse se sentirá mais responsável pelas decisões quando comparado com um indivíduo forçado a interagir. A decisão voluntária de aderir ou interagir com um alvo de comprometimento irá aumentar a vontade de se comprometer com esse alvo. Por outro lado, outra característica de escolha é a irrevogabilidade. Ao tomar a decisão, o indivíduo pode percebê-la como difícil de ser revertida. Nesse caso, Ruhle (2012) sugere que haverá um aumento do efeito da propensão no comprometimento.

Até o momento, foram descritos os cinco estudos encontrados na literatura que, de uma forma ou de outra, mencionaram a propensão ao comprometimento. Agora, passa-se a uma nova conceitualização da propensão com base no modelo tridimensional de vínculos (comprometimento, entrincheiramento e consentimento).

### **3 PROPENSÃO AO COMPROMETIMENTO, AO ENTRINCHEIRAMENTO E AO CONSENTIMENTO: UMA NOVA CONCEITUALIZAÇÃO PARA OS TRÊS VÍNCULOS**

Depois de uma vasta pesquisa sobre a propensão ao comprometimento, este trabalho propõe uma nova definição de propensão aplicável ao ambiente de trabalho.

Ao invés de utilizar a propensão dirigida para o modelo tridimensional de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen, aqui, a propensão é dirigida aos três vínculos do indivíduo com a organização (comprometimento,

entrincheiramento e consentimento), conforme desenvolvimento proposto por Rodrigues (2009) e Silva (2010), sob a orientação do professor Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

Tal definição será uma atitude geral e estável. Durante a definição proposta, será demonstrada a ligação entre as diferenças individuais, a propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento, ao consentimento e os três vínculos propriamente ditos (comprometimento, entrincheiramento e consentimento). A partir desse modelo, novos direcionamentos de pesquisa serão possíveis, mesmo com os grandes avanços que já foram obtidos com o desenvolvimento teórico e empírico dos três vínculos, os quais surgiram como uma resposta às limitações do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Tendo por base os ensinamentos de Mowday, Porter e Steers (1982), Pierce e Dunham (1987), Lee et al. (1992), Cohen (2007) e Ruhle (2012), define-se Propensão ao Comprometimento como uma atitude geral e relativamente estável para se tornar comprometido. Do mesmo modo, a Propensão ao Entincheirado e ao Consentimento se constituem em uma tendência de se tornar entincheirado ou de consentir no ambiente de trabalho. Essas definições podem ser claramente separadas do estado real dos vínculos que se concretizam e se desenvolvem após a entrada do indivíduo na organização.

O *framework* aqui proposto explica como características pessoais, bem como expectativas e as experiências, podem influenciar a propensão e assim contribuir para uma melhor predição do tipo de vínculo que o indivíduo estabelecerá com a organização, bem como a sua intensidade.

Como demonstrado na sessão anterior, todas as definições de propensão ao comprometimento traziam a noção de tempo (ver MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; PIERCE; DUNHAM, 1987; LEE et al., 1992; COHEN, 2007; RUHLE, 2012). Do mesmo modo, no modelo aqui proposto, a noção de tempo é um fator importantíssimo, uma vez que se compactua com os ensinamentos de Cohen (2007), de que os empregados já começam a trabalhar tendo uma atitude prévia em relação à nova organização. Salienta-se ainda que essa é determinante do vínculo. Contudo, ao invés de focar no modelo tridimensional de Meyer e Allen, como fez Cohen (2007), direciona-se para os três vínculos (comprometimento, entrincheiramento e consentimento).

Considerando as definições de propensão ao comprometimento apresentadas anteriormente, as de Pierce e Dunham (1987) e Lee et al. (1992) se confundiam com antecedentes do comprometimento, uma vez que consideravam a propensão ao comprometimento como sendo um agregado de diferentes características pessoais, impossibilitando a distinção entre os antecedentes indicados na teoria. A teoria de Cohen (2007) distinguiu claramente o conceito de propensão e seus antecedentes. Todavia, sua definição de propensão, em linha com os outros autores, teria apenas um efeito inicial que finda quando o indivíduo se liga a uma determinada organização.

Aqui, a propensão é um conceito em si mesmo, que é influenciado pelas características pessoais, bem como expectativas e experiências prévias, as quais se constituem em antecedentes da propensão.

Conforme será discutido mais tarde, a propensão aos vínculos poderá ser influenciada por diversas variáveis. Porém, por ser uma atitude associada ao domínio de trabalho, as variáveis incluídas no modelo estarão ligadas a esse ambiente e à personalidade do indivíduo. Ruhle (2012) explica que, mesmo que experiências específicas fora do domínio laboral possam ser relevantes para uma atitude em relação a se comprometer, como, por exemplo, a ligação entre pai e filho, as experiências diretas e relacionadas com o local de trabalho terão um impacto mais forte sobre os vínculos estabelecidos nesse ambiente. Conseqüentemente, a propensão deverá focar sobre tais situações.

A sessão a seguir traz uma breve noção das diferenças individuais que compõem o modelo teórico aqui sugerido. Outrossim, descreve-se a propensão aos vínculos e sua ligação com o comprometimento, com o entrincheiramento e com o consentimento.

#### **4 O FRAMEWORK**

A propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento é definida como uma atitude geral e estável, mas não imutável, em se tornar comprometido, entrincheirado ou consentido no local de trabalho, respectivamente. Importante ressaltar que a propensão é claramente distinta dos conceitos de comprometimento, de entrincheiramento e de consentimento.

Além disso, alicerçado em Ruhle (2012), considera-se que a propensão não termina com um determinado evento, tais como demissão, volume de negócios ou aposentadoria. Não obstante, apesar de sua grande estabilidade, a propensão é um construto mutável durante a vida do trabalhador. Na Figura 5, ilustra-se o *framework* de propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e/ou ao consentimento, que será descrito nas sessões subsequentes. O modelo inclui três blocos diferentes. No primeiro bloco, encontram-se as características pessoais e sua influência sobre a propensão. Em seguida, os efeitos das experiências prévias, das expectativas com o novo emprego, das características da escolha e, finalmente, as influências situacionais moderadoras da relação entre a propensão e o vínculo propriamente dito (quebra e violação do contrato psicológico e percepção de políticas de gestão de pessoas).

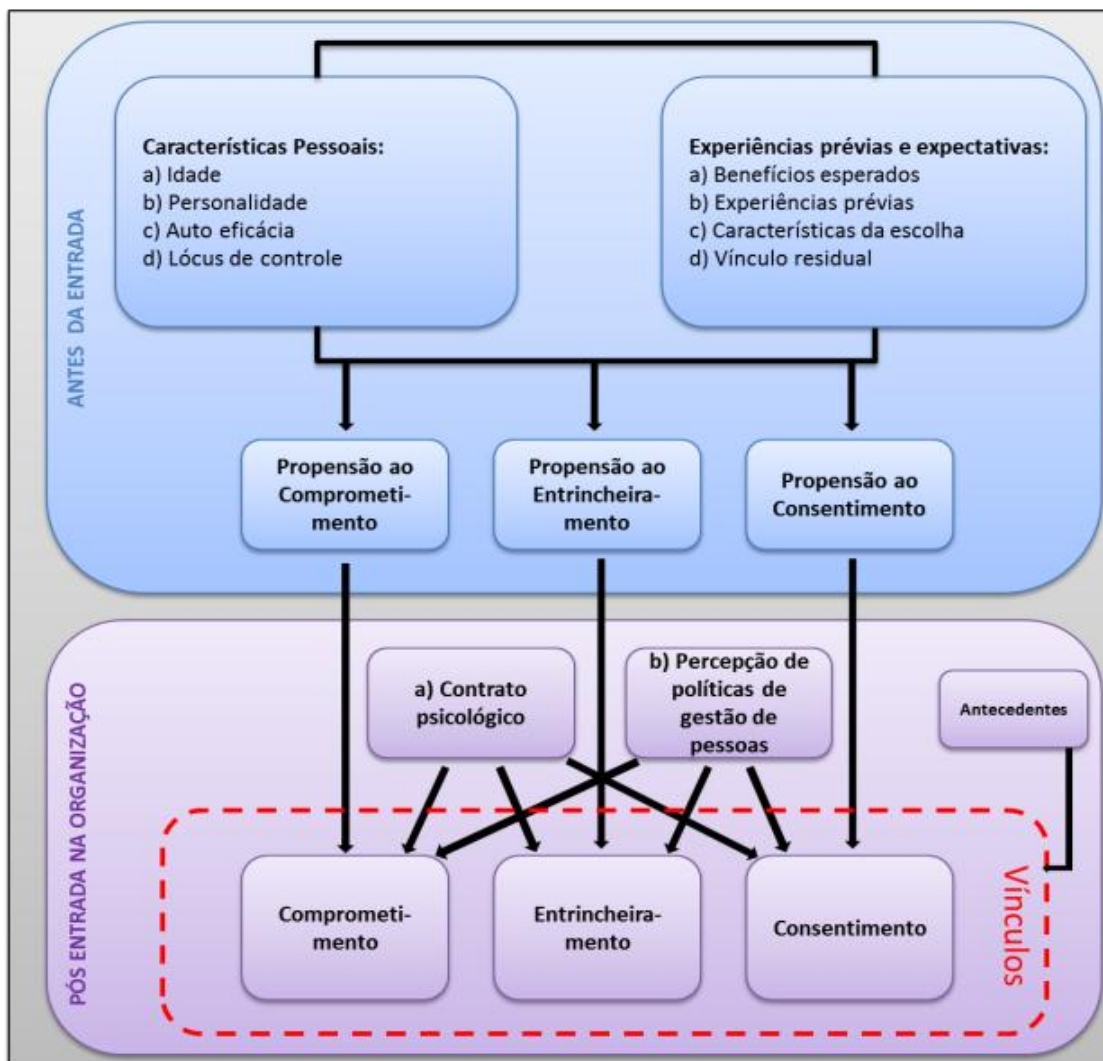


Figura 5 - *Framework* de Propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento. Fonte: Elaborado pelo autor.



Sugere-se que um indivíduo com uma elevada propensão ao comprometimento pode gerar mais facilmente um forte comprometimento em comparação com indivíduos com uma baixa propensão ao comprometimento. Essa propensão, no entanto, não é a única determinante do nível de comprometimento. O comprometimento também dependerá dos seus antecedentes, tais como: características do trabalho (MATHIEU; ZAJAC, 1990), oportunidades de crescimento, sistema justo de promoção (BORGES-ANDRADE, 1994), investimentos, alternativas, características pessoais, experiências de trabalho, justiça (MEYER et al., 2002), competência pessoal (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004), valores (COHEN, 2007) e percepção de suporte organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004; COHEN, 2007). Com tal mecanismo é possível um indivíduo ter uma alta propensão a um determinado vínculo e, mesmo assim, possuir um vínculo fraco. Da mesma forma, um indivíduo com uma personalidade negativa em termos de propensão ao comprometimento e apenas experiências negativas poderá desenvolver um forte comprometimento. Por outro lado, mesmo que a nova organização forneça suporte ou qualquer um dos antecedentes conhecidos do comprometimento, poderá acontecer um apego fraco por parte do trabalhador em decorrência de suas características pessoais ou experiências anteriores.

Haverá também uma grande diferença entre os empregados de uma mesma organização. Empregados valorizados e que percebem práticas favoráveis de RH tenderão a ter um comprometimento maior.

Apesar de tais mecanismos, considera-se que a propensão ao comprometimento, ao entrenchamento ou ao consentimento será um dos maiores preditores do tipo de vínculo futuro. Estudos anteriores (PIERCE; DUNHAM, 1987; LEE et al., 1992; RUHLE, 2012) sugerem que a propensão ao comprometimento seria o maior preditor do comprometimento.

Apesar dos problemas conceituais e medidas potencialmente confusas, os estudos de Pierce e Dunham (1987) e Lee et al. (1992) demonstraram relação positiva entre a propensão ao comprometimento e o comprometimento estabelecido entre o indivíduo e a organização. Se somando teoricamente a esses estudos, Ruhle (2012) também fornece subsídios para a dedução das seguintes proposições:

**Proposição 1:** Existe uma relação positiva entre propensão ao comprometimento e o comprometimento organizacional.

**Proposição 2:** Existe uma relação positiva entre propensão ao entrincheiramento e entrincheiramento organizacional.

**Proposição 3:** Existe uma relação positiva entre propensão ao consentimento e consentimento organizacional.

A próxima seção, com base em evidências dos poucos estudos disponíveis acerca da propensão, discutirá como as características pessoais afetarão os vínculos que o indivíduo estabelecerá.

#### 4.1 Características pessoais como antecedentes da propensão ao comprometimento.

A relação das características pessoais e comprometimento tem uma longa tradição de pesquisa, focada largamente em aspectos demográficos, tais como: idade, gênero e escolaridade (PIERCE; DUNHAM, 1987; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et al., 2002; BECKER, 2009).

**a) Idade:** apesar de outras características demográficas estarem associadas ao comprometimento, ao definirem propensão ao comprometimento Mowday, Porter e Steers (1982), Pierce e Dunham (1987), Lee et al. (1992), Cohen (2007) e Ruhle (2012) incluíram em sua conceituação a variável idade. No modelo aqui proposto, também é esperado que, com o aumento da idade, as atitudes de se tornar comprometido, entrincheirado e/ou consentido sejam elevadas, ou seja, à medida que o indivíduo envelhece, tenderia a uma maior propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento.

A idade tem se demonstrado uma variável que influencia o nível de comprometimento dos empregados, sugerindo que trabalhadores mais velhos são mais comprometidos (MEYER; ALLEN, 1984; BASTOS, 1994a; FINEGOLD, MOHRMAN; SPREITZER, 2002; NG; FELDMAN, 2010).

Segundo Carstensen (1991), citado por Ruhle (2012), os indivíduos mais velhos tendem a mudar seu foco de orientação da carreira para a família, criando a necessidade de vínculos mais estáveis no local de trabalho. Rodrigues e Bastos (2012) explicam que com o avançar da idade, aumenta a percepção de restrições no

mercado de trabalho e de falta de alternativas, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção no ambiente de trabalho ou por fatores que possam reduzir a percepção de empregabilidade.

Ainda, percepções positivas de emprego e percepções acerca dos investimentos realizados tendem a aumentar com a idade dos funcionários, o que, por sua vez, pode contribuir para um maior comprometimento (MEYER; ALLEN, 1984; KOEBER; WRIGHT, 2001).

Estudos empíricos (MATHIEU; ZAJAC, 1990; COHEN, 1992, 1993, 1999; HACKETT; BYCIO; HAUSDORF, 1994; HACKETT; LAPIERRE; HAUSDORF, 2001; MEYER et al., 2002; NG et al., 2006; NG; FELDMAN, 2010) comprovam a relação positiva da idade com as três bases de comprometimento, abrindo espaço para considerar que o aumento da idade influenciará positivamente o entrincheiramento e o consentimento.

Cleveland e Shore (1992 apud CARSON; CARSON ; BEDEIAN, 1995) afirmam que o entrincheiramento na carreira aumenta ao longo do tempo. E que, conseqüentemente, tanto idade como tempo de permanência na carreira possuem correlação positiva com o entrincheiramento.

Esses argumentos valem para todos os focos de comprometimento no ambiente de trabalho. Portanto, surgem as seguintes proposições:

**Proposição 4:** Idade influenciará a propensão ao comprometimento, uma vez que indivíduos mais velhos terão uma maior propensão a se comprometer do que indivíduos mais novos.

**Propensão 5:** Idade influenciará a propensão ao entrincheiramento, pois indivíduos mais velhos terão uma maior propensão a se entrincheirar.

**Propensão 6:** Idade influenciará a propensão ao consentimento, visto que indivíduos mais velhos terão uma maior propensão ao consentimento.

**b) Personalidade:** estudos têm demonstrado a relação entre a personalidade e o comprometimento (BARRICK; MOUNT, 1991; SALGADO; RUMBO, 1997; HACKETT; LAPIERRE; HAUSDORF, 2001; PAUNONEN, 2003; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; KUMAR; BAKHSHI, 2010; CHANDEL; SHARMA; BANSAL, 2011;

FAIAD, 2011), com destaque para o modelo de cinco grande fatores, predominante na área (SCHULTZ; SCHULTZ, 2006; SIVA; NAKANO, 2011), composto pelos traços: extroversão, neuroticismo, abertura, amabilidade e conscienciosidade (MCCRAE; JOHN, 1992; MCCRAE; COSTA, 2003).

Embora as pesquisas dos antecedentes de comprometimento sejam, em grande número, as fontes disposicionais, têm ganhado pouca atenção dos pesquisadores (KAPPAGODA, 2013). Ao considerar o âmbito nacional, o número de estudos ligando a personalidade ao comprometimento organizacional é ainda mais limitado. Apesar disso, no entendimento de Kappagoda (2013), as cinco dimensões de personalidade fornecem uma taxonomia significativa para o estudo das diferenças individuais. Somado a isso, são seguidos os ensinamentos de Cohen (2007) e Ruhle (2012) para justificar a inclusão de um mecanismo ao modelo aqui proposto, em que os traços de personalidade medeiam a propensão aos vínculos.

Argumenta-se aqui, que os diferentes traços de personalidade influenciam a tendência do indivíduo em se comprometer, se entrincheirar e/ou consentir. Esse efeito deve ser diferenciado da personalidade como antecedente direto dos vínculos.

Introduzindo o tema, cita-se Ruhle (2012), que propôs que indivíduos com alto nível de extroversão são mais propícios a se comprometer. Diversos autores (WATSON; CLARK, 1997; GELADE; DOBSON; GILBERT, 2006; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; CERVO, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010; FAIAD, 2011) encontraram correlações positivas entre o comprometimento afetivo e extroversão.

Para Cervo (2007), a participação do fator Extroversão, nesse agrupamento, pode ser considerada devido ao fato de os indivíduos que acenam com altos escores buscam ocupar uma posição central no seu ambiente de trabalho, satisfazendo suas ambições e desejos de crescimento. A extroversão, segundo Barrick e Mount (1991), está associada a comportamentos como ser sociável, ativo e falante.

Além da associação com o comprometimento afetivo, essa dimensão dos cinco grande fatores de personalidade apresentou correlação negativa com o comprometimento instrumental (ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; CUI, 2010), e correlação positiva com o comprometimento normativo (ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; KUMAR; BAKHSHI, 2010).

Com base em tais achados e a lume dos modelos de propensão de Cohen (2007) e Ruhle (2012), têm-se:

**Proposição 7:** Indivíduos com alto nível de extroversão têm mais propensão a se comprometer do que indivíduos com baixa extroversão.

**Proposição 8:** Indivíduos com alto nível de extroversão têm uma menor propensão a se entrincheirar do que indivíduos com baixa extroversão.

**Proposição 9:** Indivíduos com alto nível de extroversão têm uma menor propensão a consentir do que indivíduos com baixa extroversão.

Em relação ao neuroticismo, Ruhle (2012) considera que influenciará negativamente a tendência do indivíduo em se comprometer. O traço Neuroticismo denota uma tendência em ser mais angustiado do que os indivíduos estáveis emocionalmente (MCCRAE; JOHN, 1992; MCCRAE; COSTA, 2003). Ele reflete uma série de desordens mentais, como tristeza, insegurança, depressão e nervosismo (BARRICK; MOUNT, 1991).

No estudo feito por Erdheim, Wang e Zickar (2006), os comprometimentos instrumental e normativo apresentaram correlações positivas com neuroticismo. Já com o comprometimento afetivo, a correlação foi negativa, indicando que indivíduos com escores maiores de neuroticismo são mais comprometidos instrumental e normativamente. De modo contrário, quanto maiores os níveis de neuroticismo, menor será o comprometimento afetivo (ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; GELADE; DOBSON; GILBERT, 2006; NAQUIN; HOLTON, 2002).

Assim, um efeito negativo sobre a propensão ao comprometimento é esperado. De modo contrário, é esperado um efeito positivo sobre o entrincheiramento e o consentimento:

**Proposição 10:** Indivíduos com um alto nível de neuroticismo terão uma menor propensão a se comprometer do que indivíduos com um baixo índice de neuroticismo.

**Proposição 11:** Indivíduos com um alto nível de neuroticismo terão uma maior propensão a se entrincheirar do que indivíduos com um baixo índice de neuroticismo.

**Proposição 12:** Indivíduos com um alto nível de neuroticismo terão uma maior propensão ao consentimento do que indivíduos com um baixo índice de neuroticismo.

Em relação ao traço *abertura*, Ruhle (2012) propôs em seu modelo que indivíduos com alto nível desse fator são mais propícios a se comprometer. Segundo o autor, indivíduos com alto nível de abertura são descritos como indivíduos abertos para experiências, autônomos e não conformados. Assim, eles tendem a ser mais abertos a se comprometer com diversos focos. Isso indica uma maior propensão a se comprometer, baseados na abertura para novos comprometimentos.

Estudos como o de Erdheim, Wang e Zickar (2006) e Tziner et al. (2008) confirmam que níveis elevados de abertura estão correlacionados positivamente com o comprometimento organizacional. Especificamente, o comprometimento afetivo tem se demonstrado positivamente correlacionado com o fator abertura, vindo ao encontro do preconcebido por Ruhle (2012).

Quando se refere às influências exercidas pela personalidade sobre o comprometimento *calculativo*, o fator abertura pontuou na explicação desse comportamento (CERVO, 2007). Apesar de Erdheim, Wang e Zickar (2006) terem encontrado correlação positiva entre o comprometimento *continuação* e o fator *abertura*, é seguida a sinalização de Cervo (2007), que indica uma correlação inversa com o comprometimento *calculativo*. Para o mesmo autor, o profissional que demonstra comportamentos flexíveis e exploratórios não busca apenas uma posição de referência dentro de uma organização, mas tende a projetar formas de administração diferenciadas das convencionais. Por outro lado, os indivíduos que pontuam baixo nesse fator mostram-se mais conservadores em suas relações, em seus valores e em suas emoções. Esse panorama facilitaria uma relação pautada nos custos associados a um possível desligamento.

Cervo (2007) comenta que o fator abertura indica um perfil de indivíduo que goste de lidar com situações novas, de experienciar desafios e, com isso, oferecer ao seu meio soluções não convencionais e conservadoras quanto às dificuldades vivenciadas pela organização. Essa postura, segundo Medeiros et al. (2003), pode facilitar a saída do trabalhador para outra instituição, uma vez que o comprometimento instrumental está fundamentado na percepção das trocas laterais estabelecidas entre empregado-empregador.

Com relação ao comprometimento normativo, correlacionou-se de maneira negativa com a dimensão abertura (CERVO, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010). Essa colocação está pautada na descrição do fator abertura, uma vez que se alude que o profissional com baixa pontuação em abertura mostra-se mais conservador e convencional em seus valores e na expressão de seus sentimentos e pensamentos (CERVO, 2007).

Com base em tais achados, supõe-se:

**Proposição 13:** Indivíduos com uma maior abertura para experiências terão uma maior propensão a se comprometer quando comparados com indivíduos com um escore menor de abertura.

**Proposição 14:** Indivíduos com uma maior abertura para experiências terão uma menor propensão a se entrincheirar quando comparados com indivíduos com um escore menor de abertura.

**Proposição 15:** Indivíduos com uma maior abertura para experiências terão uma propensão menor ao consentimento quando comparados com indivíduos com um escore menor de abertura.

Outro fator do modelo *Big Five* que se relaciona com o comprometimento é a Amabilidade ou Socialização. Esse fator indica uma tendência em ser confiável, carinhoso e gentil (TZINER et al., 2008).

Apesar das poucas evidências empíricas sobre a conexão entre amabilidade e comprometimento, o modelo de Ruhle (2012) suporta a sua ligação com a propensão ao comprometimento.

Empiricamente, Naquin e Holton (2002) e Cui (2010) demonstraram uma correlação positiva entre amabilidade e o comprometimento afetivo. Provavelmente, tal resultado está ligado à tendência à cooperação, à responsabilidade e à empatia de tais indivíduos (HOWARD; HOWARD, 1995; JOHN; SRIVASTAVA, 1999; COSTA; WIDIGER, 2002; ANDRADE, 2008).

Quanto ao comprometimento instrumental, os resultados trazidos por Cui (2010) demonstram uma relação negativa com a amabilidade, sugerindo que, por terem uma ligação e empatia maior com a organização, seria mais custoso deixá-la.

Por fim, a amabilidade apresenta uma correlação positiva com o comprometimento normativo (ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; KUMAR; BAKHSHI, 2010), indo ao encontro das sinalizações trazidas por Ruhle (2012). Segundo Erdheim, Wang e Zickar (2006), indivíduos com uma alta amabilidade são mais comprometidos normativamente, pois sentem um forte desejo de retribuir os esforços organizacionais em proporcionar um ambiente social de apoio, o que resulta em uma ligação mais normativa.

Baseado nos estudos apresentados é razoável assumir:

**Proposição 16:** Indivíduos com um nível maior de amabilidade terão uma maior propensão a se comprometer quando comparados com indivíduos com um escore menor de amabilidade.

**Proposição 17:** Indivíduos com um nível maior de amabilidade terão uma menor propensão a se entrincheirar quando comparados com indivíduos com um escore menor de amabilidade.

**Proposição 18:** Indivíduos com um nível maior de amabilidade terão uma maior propensão ao consentimento quando comparados com indivíduos com um escore menor de amabilidade.

Estudos (HOCHWARTER et al., 1999; NAQUIN; HOLTON, 2002; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; MATZLER; RENZL, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010; BORGES, 2011; FAIAD, 2011) suportam a correlação entre o comprometimento e o traço Conscienciosidade, que é característico pelo controle de impulsos, bem como comportamentos direcionados a um objetivo específico (BENET-MARTÍNEZ; JOHN, 1998). Em geral, indivíduos com um maior nível de conscienciosidade são mais organizados, confiáveis, trabalhadores, determinados, pontuais, meticolosos, decididos e persistentes (HOWARD; HOWARD, 1995; COSTA; WIDIGER, 2002).

Ruhle (2012), em seu modelo, fundamentou que indivíduos com alto nível de conscienciosidade apresentam uma propensão maior em se comprometer. Estudos empíricos (NAQUIN; HOLTON, 2002; ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; MATZLER; RENZL, 2007; KUMAR; BAKHSHI, 2010) demonstram correlações positivas do comprometimento afetivo e conscienciosidade.



O comprometimento instrumental apresenta correlações positivas com a conscienciosidade (ERDHEIM; WANG; ZICKAR, 2006; KUMAR; BAKHSHI, 2010; CHANDEL; SHARMA; BANSAL, 2011) e o comprometimento normativo teve correlação positiva no estudo de Kumar e Bakhshi (2010). Apesar dessa correlação não ter sido significativa, assume-se que indivíduos com maiores níveis de conscienciosidade terão uma maior propensão ao consentimento, uma vez que, segundo Erdheim, Wang e Zickar (2006), esse tipo de personalidade está ligada à habilidade de agir obedientemente.

As pesquisas científicas citadas suportam as seguintes proposições:

**Proposição 19:** Indivíduos com alto nível de conscienciosidade apresentam uma maior propensão a se comprometer do que indivíduos com um baixo índice de conscienciosidade.

**Proposição 20:** Indivíduos com alto nível de conscienciosidade apresentam uma maior propensão a se entrincheirar do que indivíduos com um baixo índice de conscienciosidade.

**Proposição 21:** Indivíduos com alto nível de conscienciosidade apresentam uma maior propensão ao consentimento do que indivíduos com um baixo índice de conscienciosidade.

**c) Autoeficácia:** apesar das poucas pesquisas sobre a relação entre autoeficácia e comprometimento organizacional (TSAI; TSAI ; WANG, 2011; RAINAYEE; ZAFFAR, 2012), sua inclusão no modelo aqui proposto está alicerçada na conceituação de Lee et al. (1992), que, considerando a importância do construto, compôs seu instrumento de medição de propensão ao comprometimento com sete itens de autoeficácia. Somado a isso, ressalta-se sua estreita ligação com a personalidade e comprovações científicas de sua relação positiva com o comprometimento organizacional.

Meyer et al. (2002), em sua meta-análise, já observara a relação positiva entre autoeficácia e comprometimento organizacional. Pillai e Williams (2004) e Fatieh (2011) também sugeriram que as percepções de autoeficácia desempenham um papel importante no aumento do comprometimento. Ou seja, segundo Judge,

Erez e Bono (1998) e Chen, Gully e Eden (2001), indivíduos que possuem uma percepção individual em relação à sua habilidade em obter sucesso em diferentes situações são mais comprometidos.

Essa afirmação é corroborada por estudos empíricos que demonstram uma relação positiva da autoeficácia com o comprometimento organizacional (JUDGE et al., 1999; BZUNECK; GUIMARÃES, 2003; LUTHANS; ZHU; AVOLIO, 2006; SALAMI, 2007; RATHI; RASTOGI, 2009; YOUSAF; SANDERS, 2012; TSAI; TSAI; WANG, 2011) e ocupacional (BOGLER; SOMECH, 2004; AREMU, 2005; ROTS et al., 2007; HURTER, 2008; CHAN et al., 2008; NIU, 2010; SALEEM; SABA; ADNAN, 2012; CANRINUS et al., 2012).

Niu (2010) encontrou correlação positiva entre autoeficácia e o comprometimento com a carreira em uma amostra de 1025 trabalhadores. Foi encontrado que indivíduos com um alto nível de autoeficácia apresentam um alto nível de comprometimento com a carreira. Do mesmo modo, Klassen e Chiu (2011) verificaram, em uma amostra de 434 professores, que a autoeficácia apresenta uma relação direta com o comprometimento ocupacional.

Vohra e Goel (2009), em um estudo realizado no leste da Índia, demonstraram uma relação positiva da autoeficácia com os comprometimentos afetivo e normativo. Apesar de terem hipotetizado uma ligação negativa da autoeficácia com o comprometimento instrumental, os autores encontraram uma relação positiva sem significância estatística. Teoricamente, acredita-se que indivíduos com uma autoeficácia tendem a ter um vínculo instrumental menor, uma vez que se sentem menos capazes e competentes, o que os levaria a acreditar que teriam menores alternativas de trabalho e altos sacrifícios para se qualificarem e mudar de emprego ou empresa. Assim, espera-se uma relação negativa entre autoeficácia e entrincheiramento.

**Proposição 22:** Indivíduos com alto nível de autoeficácia apresentam uma maior propensão a se comprometer.

**Proposição 23:** Indivíduos com alto nível de autoeficácia apresentam uma menor propensão a se entrincheirar.

**Proposição 24:** Indivíduos com alto nível de autoeficácia apresentam uma maior propensão ao consentimento.

**d) Locus de controle:** considerou-se pertinente incluir no modelo o conceito de locus de controle como antecedente de propensão aos vínculos. Essa inclusão partiu da sinalização feita por Pierce e Dunham (1987), que conjecturaram em seu estudo que indivíduos com locus de controle interno teriam uma maior propensão a se comprometer.

Do mesmo modo, estudos têm demonstrado o relacionamento do comprometimento com a variável locus de controle (LUTHANS; BAACK; TAYLOR, 1987; MATHIEU; ZAJAC, 1990, BASTOS, 1992, FURNHAM et al., 1994; KINICKI; VECCHIO, 1994; MEDEIROS; ENDERS, 2002; MARTIN et al., 2005; XAVIER, 2005). De forma mais específica, o comprometimento afetivo tem se mostrado positivamente ligado com a internalidade (LUTHANS; BAACK; TAYLOR, 1987; BASTOS, 1992; COLEMAN; IRVING; COOPER, 1999; MEDEIROS; ENDERS, 2002; XAVIER, 2005; SALGADO, 2008) e negativamente com a externalidade (XAVIER, 2005; SALGADO, 2008).

Segundo Luthans et al. (1987), indivíduos com um locus de controle interno são mais prováveis de relatar níveis maiores de comprometimento afetivo, por percebem que têm o controle sobre seu ambiente de trabalho e por serem mais passíveis de deixar a organização quando descontentes com ela.

Da mesma forma, o comprometimento normativo apresenta correlação positiva com o locus de controle interno (XAVIER, 2005; SALGADO, 2008). Ou seja, indivíduos com uma internalidade maior tendem a ter um comprometimento normativo superior.

Já o comprometimento instrumental apresenta correlação positiva com o locus de controle externo (SPECTOR, 1982; LUTHANS; BAACK; TAYLOR, 1987; BASTOS, 1992; COLEMAN; IRVING; COOPER, 1999; XAVIER, 2005; SALGADO, 2008). Tal fato ocorre, pois, segundo Spector (1982), sujeitos com locus de controle externo tendem a perceber menores alternativas de trabalho. Nota-se que, enquanto os internos estão mais predispostos ao compromisso afetivo, os indivíduos externos parecem estar mais predispostos ao comprometimento instrumental.

**Proposição 25:** Indivíduos com alto nível de internalidade apresentam uma maior propensão ao comprometimento.

**Proposição 26:** Indivíduos com alto nível de externalidade apresentam uma maior propensão ao entrincheiramento.

**Proposição 27:** Indivíduos com alto nível de internalidade apresentam uma maior propensão ao consentimento.

A seguir, será demonstrado o segundo bloco de fatores antecedentes que influenciam a propensão: as expectativas e experiências prévias.

#### 4.2 Experiências prévias e expectativas como antecedentes da propensão aos vínculos.

No segundo bloco do modelo proposto na Figura 5 estão as expectativas e as experiências prévias, as quais, segundo Pierce e Dunham (1987), Cohen (2007) e Ruhle (2012), têm um papel fundamental no desenvolvimento inicial do comprometimento. Já o comprometimento subsequente, segundo Cohen (2007), é mais influenciado pelas experiências atuais tais como percepção de trocas e práticas organizacionais.

**a) Benefícios esperados:** o novo empregado pode esperar benefícios econômicos e emocionais. Tanto um quanto o outro influenciará o vínculo estabelecido pelo indivíduo.

Empregados que entram em uma organização com grande expectativa provavelmente terão uma maior propensão a se comprometer, embora o comprometimento instrumental durante o período de trabalho precoce possa ser mais sensível a experiências reais de emprego do que às expectativas iniciais (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Para Cohen (2007), as expectativas sobre o novo emprego estão mais fortemente ligadas à propensão instrumental, uma vez que tais considerações são afetadas por questões de troca, tais como condições de trabalho e salário.

Do mesmo modo, segundo Ruhle (2012), pode ocorrer um aumento do comprometimento quando o indivíduo ganha um aumento salarial ou uma oportunidade de desenvolvimento pessoal.

Além do benefício econômico, o indivíduo considerará o apoio emocional oferecido. Assim, as experiências emocionais problemáticas ou positivas dentro do ambiente de trabalho influenciarão sua atitude em relação a se comprometer, entrincheirar ou consentir.

**Proposição 28:** Benefício econômico e emocional esperados influenciarão a propensão ao comprometimento.

**Proposição 29:** Benefício econômico e emocional esperados influenciarão a propensão ao entrincheiramento.

**Proposição 30:** Benefício econômico e emocional esperados influenciarão a propensão ao consentimento.

**b) Experiências prévias:** tanto experiências positivas como negativas influenciarão a propensão aos diferentes vínculos. Repetidas experiências sobre os custos e benefícios de ser comprometido, de ser entrincheirado ou de consentir, nos diferentes trabalhos, organizações e focos irão influenciar na atitude do indivíduo em estabelecer um vínculo mais afetivo ou não.

Para Ruhle (2012), experiências negativas do passado e uma péssima percepção de compensação dos esforços aplicados farão com que o indivíduo tenha uma menor propensão em se comprometer. Da mesma forma, o consentimento, por se tratar de uma atitude estável e enraizada na cultura e na socialização, será afetado pelas experiências passadas.

**Proposição 31:** Experiências anteriores positivas e negativas influenciam a propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento.

**c) Característica da escolha:** as circunstâncias da decisão de aderir ou interagir com um alvo de compromisso foram incluídas nos modelos de Cohen (2007) e Ruhle (2012). No modelo aqui proposto, tais características influenciarão a

propensão aos vínculos com base no grau de voluntariedade percebida. Pode-se facilmente pensar na situação em que, por exemplo, um empregado é forçado a participar de uma determinada equipe, apesar de sua alta resistência.

Segundo Cohen (2007), grandes sacrifícios, baixas justificativas extrínsecas ao assumir um novo emprego, projeto ou equipe, bem como uma escolha de determinado foco, mesmo sendo menos atraente do que outro, influenciará a propensão ao vínculo afetivo.

No entendimento de Ruhle (2012), se um indivíduo escolhe voluntariamente se juntar ou interagir com determinado foco, sentir-se-á mais responsável pelas decisões quando comparado com um indivíduo forçado a interagir. Assim, uma baixa voluntariedade diminuirá o efeito de propensão ao comprometimento. Ou seja, para esse autor, mesmo que o indivíduo possua características que o levem a se comprometer, ele poderá desenvolver um comprometimento menor quando a escolha não for feita por sua vontade própria. Assim, a decisão voluntária de aderir ou interagir com um alvo de compromisso aumentará a vontade do indivíduo em se comprometer. De modo contrário, ao perceber que está ligado a determinado foco por uma necessidade, a tendência é do indivíduo se entrincheirar. Dessa forma, sugere-se:

**Propensão 32:** As características de escolha afetarão a propensão aos vínculos.

**d) Vínculo residual:** Outro curso de pesquisa tem focado no comprometimento residual (RUHLE, 2012; RUHLE; BREITSOHL, 2012; BREITSOHL; RUHLE, 2013), que representa o comprometimento que permanece no indivíduo após seu desligamento de um foco anterior (RUHLE, 2012). No entanto, considerando o termo *comprometimento* como um vínculo atual, será utilizado o termo de apego afetivo pós-saída ou residual.

Para Breitsohl e Ruhle (2013), esse construto assume que o comprometimento não termina quando a interação entre o indivíduo e a organização acaba. Após deixar a organização, os indivíduos serão residualmente comprometidos com a organização.

Pode se fazer uma analogia com um casal apaixonado que termina o namoro. Apesar do término, um vínculo afetivo entre os dois ainda permanece, seja uma lembrança positiva ou até mesmo negativa (Amor X Ódio).

Segundo Breitsohl e Ruhle (2013), o comprometimento residual exerce influência sobre a propensão ao comprometimento. Com base em seus ensinamentos, surge a seguinte proposição:

**Proposição 33:** O apego afetivo pós-saída ou residual influenciará a propensão ao comprometimento, ao entrincheiramento e ao consentimento.

Logicamente, as expectativas, as experiências prévias, as características da escolha e o apego residual podem ser influenciados pela personalidade ou por qualquer outra característica individual colocada no primeiro bloco do modelo. Tais relacionamentos são esperados. Presume-se que todos os fatores contribuirão para a formação da propensão aos vínculos. Possivelmente, existem outros antecedentes de propensão, os quais estão além dessa reconceitualização. Limita-se, aqui, a traços e características ligados ao ambiente de trabalho que possam influenciar os vínculos.

#### 4.3 O desenvolvimento dos vínculos propriamente ditos.

Como definido anteriormente, apesar de já possuir uma propensão, o indivíduo somente terá um vínculo formado após sua ligação a um determinado foco de ligação, seja a organização, equipe ou carreira. Contudo, a força do vínculo estabelecido e a relação positiva entre propensão e os diferentes vínculos será definido por possíveis moderadores. Para explicar esse mecanismo, será assumida, nesta seção, uma situação específica com o alvo organização. Assim, será apresentada a segunda parte do modelo, com base na descrição do processo de vinculação pós-entrada de um indivíduo na organização.

Mowday, Porter e Steers (1982) e Lee et al. (1992) enfatizam o papel de influência da propensão ao comprometimento sobre o comprometimento subsequente. Eles argumentam que a propensão se desenvolve antes da entrada do indivíduo na organização, e o comprometimento se desenvolve após a entrada.

Mowday, Porter e Steers (1982) salientaram que a propensão ao comprometimento não é a única variável que afeta o comprometimento subsequente. Estudos (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; MATHIEU; ZAJAC, 1990; BECK; WILSON, 2000, 2001; MEYER et al., 2002) demonstram que as

experiências vividas dentro da organização também afetam o desenvolvimento do comprometimento. Esse argumento é adotado no modelo aqui sugerido. Entretanto, é assumida a dicotomia teórica dos vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento.

Argumenta-se, aqui, que variáveis como o contrato psicológico e políticas de gestão de pessoas mediarão a relação entre a propensão e os vínculos propriamente ditos.

**a) Contrato psicológico:** segundo Cohen (2007), cada indivíduo desenvolve uma relação única com a organização, a depender do contrato psicológico estabelecido.

Rousseau (1989) define *contrato psicológico* como sendo a crença de um indivíduo a respeito dos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a pessoa e a outra parte. Nesse, uma das partes oferece considerações em troca de uma promessa de que a outra parte irá retribuir. Tanto a promessa quanto a consideração são altamente subjetivas, existindo somente para quem as percebe. As questões-chave do conceito incluem a crença de que a promessa foi feita e que será mantida, desde que haja uma contrapartida, obrigando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas.

É bastante comum os trabalhadores sentirem que alguns dos aspectos estabelecidos nos seus contratos tenham sido quebrados, fazendo com que acreditem que tenham recebido menos do que lhes foi prometido (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994; COYLE-SHAPIRO; KESSLER, 2000; TURNLEY; FELDMAN 2000; KNIGHTS; KENNEDY, 2005). Ao perceberem uma violação do contrato psicológico, haverá uma elevada reação de indignação e ressentimento (ROUSSEAU, 1989). Segundo Coyle-Shapiro e Kessler (2000), Raja et al. (2004), Turnley (2005), Zhao et al. (2007), Bal et al. (2008), Chen, Tsui e Zhong (2008) e Bao et al. (2011), ao existir discrepâncias no cumprimento do contrato, para equilibrar essa relação, os empregados reduzem seu comprometimento com a organização, contribuindo menos com ela.

**Proposição 34:** Os vínculos desenvolvidos, bem como sua intensidade, serão influenciados pela percepção do cumprimento do contrato psicológico estabelecido.



**b) Percepção de Políticas de gestão de pessoas:** segundo Bastos et al. (2008), estudos sinalizam a interdependência entre comprometimento e políticas e práticas de gestão de pessoas.

Para Bastos (1994a), a maior parte da variabilidade de comprometimento é explicada por variáveis organizacionais, com destaque para as políticas de promoção e treinamento. O autor sinaliza que o comprometimento é fortemente determinado pela percepção do trabalhador, de que a organização busca garantir-lhes condições para trabalhar e crescer profissionalmente e tem iniciativas de romper o modelo altamente centralizado, hierarquizado e formalizado de gestão da força de trabalho.

Outros autores (SCHNEIDER; BOWEN, 1985; GUEST, 1987; ULRICH et al., 1991; SAKS, 1995; DESSLER, 1996; BORGES; MARQUES; ADORNO, 2005; BASTOS et al., 2008; MARTINS; FIUZA, 2009; MORROW, 2011; JESUS, 2014) também chamam atenção para a relação positiva entre a percepção positiva das políticas e práticas de GP e o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Dessa forma, propõe-se que as políticas de recursos humanos mediarão a relação propensão-vínculo e a força do vínculo subsequente.

**Proposição 35:** Os vínculos desenvolvidos, bem como sua intensidade ao passar do tempo, serão influenciados pela percepção do conjunto das práticas e políticas de recursos humanos.

#### 4.4 Outros aspectos da propensão aos vínculos

Após explicar o modelo proposto, outras características sobre a formação e influência devem ser consideradas. Como descrito acima, a propensão aos vínculos define um potencial do indivíduo em se comprometer, entrincheirar ou consentir no ambiente de trabalho. Tal propensão, apesar de possuir grande estabilidade, é mutável. Outrossim, é assumido que os antecedentes da propensão podem se modificar, alterando as atitudes subsequentes. Por exemplo, uma mudança de personalidade, mesmo que muito lenta, poderá ocasionar uma mudança na propensão. Apesar disso, é mais provável que eventos traumáticos ou inesperados (demissão, discriminação, uma promoção inesperada etc.) modifiquem de forma mais significativa a percepção do indivíduo e suas experiências subsequentes. A

natureza e implicações de eventos traumáticos e inesperados sobre a propensão deverão ser abordadas em pesquisas futuras.

Apesar de o modelo trazer uma abordagem livre para a propensão, podendo ser aplicável a qualquer alvo no local de trabalho, observa-se que, as pessoas poderão se vincular de maneira diferente, a depender do foco ou alvo de vinculação. Do mesmo modo, a força de um determinado antecedente também pode diferir entre os focos. Tais diferenças, em relação ao alvo de vinculação, deverão ser analisadas. Provavelmente, uma propensão aos diferentes vínculos, sem qualquer alvo específico, pode ser útil para explicar as relações mais amplas. Já uma propensão específica deverá ser considerada quando o objetivo for uma análise aprofundada de um único alvo ou foco de vinculação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando que o campo de estudo é pouco explorado, o presente ensaio buscou colaborar para a compreensão de como ocorre o mecanismo de vinculação do indivíduo com a organização, desde antes do seu ingresso na organização. Para tanto, realizou-se um estudo teórico que culminou na construção de um modelo explicativo de tal processo.

O modelo aqui apresentado contribui para a literatura em cinco aspectos principais. Em primeiro lugar, a teoria proposta é inédita, e apresenta como vantagem a utilização dos três vínculos (comprometimento, entrincheiramento e consentimento), evitando a sobreposição entre as bases de comprometimento e intenções comportamentais que caracterizam construtos diferentes.

Em segundo lugar, o modelo proposto fornece um mecanismo que liga características pessoais, expectativas e experiências à tendência de vinculação e esta aos diferentes vínculos que o indivíduo estabelecerá após sua ligação com a organização. Ou seja, esse modelo permite uma separação clara das propensões e seus antecedentes, bem como dos vínculos propriamente ditos e seus antecedentes. Estudos empíricos futuros poderão testar o efeito e sugerir novos antecedentes além dos apresentados no *framework*.

Em terceiro lugar, a teoria reconhece o fato de que os vínculos têm diferentes significados em diferentes períodos da carreira. Como resultado, é feita uma

distinção entre a propensão antes da entrada na organização e o vínculo desenvolvido depois da entrada ou vinculação.

Em quarto lugar, com pequenas adaptações, o *framework* pode ser aplicável em outros focos de trabalho dentro do ambiente organizacional, a exemplo de equipes de trabalho ou unidades da organização, ajudando na compreensão dos vínculos que o indivíduo estabelece na esfera laboral. Ou seja, assim como com a organização, considera-se que o indivíduo pode ter uma propensão a se comprometer ou a se entrincheirar com um determinado projeto de trabalho desenvolvido pela organização, antes mesmo de ele trabalhar nessa ocupação, pois conjectura-se que essa propensão se baseia na tendência em se esforçar em prol dos atingimentos das metas propostas para o projeto ou também na troca esperada de se tornar, ou não, um membro da equipe que desenvolverá tal atividade.

Em quinto lugar, proposições são apresentadas, as quais servirão de base para pesquisas futuras, as quais poderão testar o *framework* e investigar o mecanismo proposto. Nesse sentido, muito mais trabalho de desenvolvimento é necessário no caso das propensões, em que as escalas para medir esses fatores devem ser criadas quase a partir do zero. Esse desenvolvimento está demonstrado nos Estudos 2, 3 e 4 da presente tese.

## **4.2 Estudo 2 - Proposta de uma medida para verificar a propensão de indivíduos entrantes ao comprometimento organizacional.**

### *PROPOSAL OF MEASURE TO VERIFY THE INDIVIDUALS' PROPENSITY TO THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT.*

#### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo propor um instrumento de Propensão ao Comprometimento Organizacional (EPCO). A versão-piloto da escala, composta por 9 itens, foi aplicada a 504 indivíduos que começariam a trabalhar em 11 organizações situadas em dois Estados brasileiros. Análise fatorial exploratória confirmou a estrutura unifatorial do construto. Os resultados das análises confirmatórias sugeriram re-especificações do modelo hipotético, resultando em indicadores psicométricos adequados após as modificações. Apesar das necessidades de aprimoramento futuro e verificação de sua adequação em outras amostras, a medida proposta apresenta itens com validade de conteúdo e bons índices de consistência que possibilitam a verificação da propensão ao comprometimento dos indivíduos que começarão a trabalhar.

**Palavras-chave:** Propensão, Comprometimento Organizacional, Vínculo, Escala.

#### **ABSTRACT**

This study aims to present an instrument of Propensity to Organizational Commitment (EPCO). The pilot-version of the scale, composed by 9 items, was applied to 504 individuals who would start to work in 11 organizations located in two brazilian states. The exploratory factorial analysis confirmed the unifactorial structure of the construct. The results of the confirmatory analyzes suggested re-specification of the hypothetical model, resulting in adequate psychometric indicators after the modifications. In spite of future improvement and verification of their adequacy in other samples, the proposed measure presents items with validity of content and good consistency indexes that allow the verification of Organizational Commitment of the individuals that will begin to work.

**Key words:** Propensity, Organizational Commitment, Bond, Scale.

## INTRODUÇÃO

Apesar dos avanços, a pesquisa sobre o Comprometimento Organizacional pouco produziu sobre sua propensão. Na realidade, somente algumas reflexões teóricas sobre a propensão ao comprometimento são encontradas (LEE et al., 1992; COHEN, 2007; RUHLE, 2012). Somado a isso, depara-se com apenas uma tentativa de elaboração de uma medida (LEE et al., 1992), tratando especificamente de uma predisposição pessoal a estabelecer o vínculo com a organização.

Bastos et al. (2013) relatam a necessidade, nos processos de recrutamento e seleção, de avaliações destinadas a detectar a propensão do indivíduo ao comprometimento, identificando até que ponto ele está disposto a se envolver com os objetivos organizacionais. Para Cohen (2007), as pessoas, antes de trabalharem em uma organização, já apresentam alguma atitude relacionada a ela, a sua carreira, entre outras, as quais impactam no processo de construção dos vínculos que serão estabelecidos. Essas atitudes, seguindo o mesmo autor, são denominadas *propensão*, como sendo algo anterior à adesão do indivíduo que determina o aparecimento do comprometimento organizacional.

Avançar na compreensão de uma possível medida da propensão dos indivíduos a desenvolverem um tipo específico de vínculo é uma questão nova e desafiadora para a área de pesquisa. Trabalha-se, aqui, o conceito de Comprometimento Organizacional como sendo a adesão voluntária e ativa. Assim, o comprometimento representa um liame afetivo, que não deve ser entendido como uma força que pressiona o indivíduo, mas, sim, um vínculo que o une à organização. O Comprometimento promove união entre as partes, dá estabilidade ao comportamento e direciona as ações dos indivíduos em suas organizações (SILVA; BASTOS, 2010). Ou seja, para um trabalhador ser considerado comprometido, Bastos et al. (2013) explica que não basta permanecer na organização: são esperados contribuição ativa, esforço extra, empenho e apego do indivíduo à organização; o que coincide fortemente com o núcleo central da definição do comprometimento de base afetiva.

Tendo por base essa conceituação e os ensinamentos iniciais de Mowday et al. (1982), Pierce e Dunham (1987), Lee et al. (1992), Cohen (2007) e Ruhle (2012), define-se *propensão* como uma atitude geral e relativamente estável para se tornar comprometido no ambiente de trabalho. Essa definição pode ser claramente

separada do estado real do vínculo que se concretiza e se desenvolve após a entrada do indivíduo na organização.

Com base no exposto, o presente estudo objetiva propor um instrumento de Propensão ao Comprometimento Organizacional (EPCO), que contribui para a literatura em vários aspectos: a) ampliando a compreensão da conceitualização da Propensão ao Comprometimento; b) apresentando uma escala fiável e confiável; c) ampliando a compreensão do vínculo como um processo em desenvolvimento, que se inicia antes do seu ingresso propriamente dito; d) dando subsídios para o processo de seleção empresarial, o qual, segundo Bastos et al. (2013), não deve focar somente no perfil técnico necessário; mas nas características disposicionais que afetam a forma como será vivenciado o dia a dia do trabalhador na organização.

## **PROPENSÃO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O primeiro trabalho a considerar que os indivíduos já teriam uma pré-disposição a se comprometer foi o de Mowday et al. (1982), que propôs três etapas importantes para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: a fase pré-emprego, a fase inicial e a fase intermediária/tardia de emprego. Para o mesmo autor, o comprometimento organizacional é mais bem caracterizado como um processo que se desenrola ao longo do tempo, cujo processo inicia após a entrada do indivíduo na organização e se estende ao longo dos sucessivos anos de emprego.

Segundo esses autores, na fase anterior ao emprego, cada indivíduo possui uma tendência a se comprometer, a qual termina no primeiro dia de trabalho do indivíduo. Essa tendência seria um dos maiores determinantes do comprometimento inicial. Mowday et al. (1982) definiram a propensão ao comprometimento como a força antecedente que faz um indivíduo se comprometer. Essa força seria um agregado de características pessoais e experiências individuais que os novos empregados trazem para o ambiente de trabalho.

Após, Mowday et al. (1982) e Pierce e Dunham (1987) também trabalharam o conceito de propensão ao comprometimento como o conjunto de características pessoais, expectativas sobre o novo emprego e as circunstâncias associadas com a decisão de trabalhar em uma determinada organização.

Lee et al. (1992) definiram propensão ao comprometimento como o conjunto de características pessoais (autoeficácia, expectativas com a nova organização e fatores que levaram o indivíduo a escolher determinada organização em detrimento de outra) e experiências prévias, que indivíduos trazem para as organizações, as quais os tornam mais suscetíveis de se comprometer. Cohen (2007) descreveu a propensão como uma atitude que se desenvolve antes da adesão do indivíduo com a organização, a qual é determinante do comprometimento que se estabelecerá no futuro. Segundo o autor, a propensão depende não só das características pessoais, mas também das expectativas do trabalho e das experiências anteriores.

Já Ruhle (2012) conceituou a propensão ao comprometimento como uma atitude geral e estável do indivíduo em tornar-se comprometido no ambiente de trabalho. A grande contribuição de Ruhle foi criar uma definição aplicável a qualquer foco no local de trabalho. Segundo o autor, a propensão é uma atitude que reflete certos sentimentos individuais, pensamentos e predisposições para agir de determinada forma, seja em relação à organização, equipe ou carreira.

Apesar de tais definições, os primeiros pesquisadores a testar o efeito da propensão ao comprometimento foram Pierce e Dunham (1987). Para tanto, utilizaram uma versão modificada do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), proposto por Mowday, Steers e Porter (1979). Esse questionário foi aplicado no primeiro dia de trabalho de enfermeiras. Seus resultados suportaram a ideia de que o construto era o primeiro antecedente de comprometimento, positivamente relacionado ao comprometimento futuro.

Pierce e Dunham (1987) identificaram ainda 13 características pessoais e expectativas do trabalho que eram significativamente relacionadas à propensão. Embora sugestivos, seus resultados eram difíceis de interpretar porque a propensão ao comprometimento e o comprometimento atual foram medidos com o mesmo instrumento. Enquanto o comprometimento atual foi medido com o OCQ, a propensão ao comprometimento foi medida com os itens do OCQ com os verbos fazendo referência ao futuro. Apesar de tais resultados, a utilização da versão modificada do OCQ cria uma série de vieses, por ser um questionário que mede o comprometimento propriamente dito. Além disso, outro problema encontrado no estudo dos autores foi a realização da medição no primeiro dia de ingresso dos indivíduos na organização e não anteriormente ao seu ingresso. Os próprios autores chamaram atenção para o fato de que seus resultados refletiam a propensão pré-

emprego, o comprometimento do primeiro dia ou o comprometimento propriamente dito.

A primeira e única tentativa de proposição de uma medida encontrada na literatura desenvolvida para mensurar a propensão ao comprometimento foi proposta por Lee et al. (1992). Nesse instrumento, as características pessoais foram medidas por meio de quatro conjuntos de itens: a) oito itens verificaram o desejo do indivíduo em seguir a carreira militar; b) dois itens identificaram a familiaridade com a atividade militar; c) sete itens avaliaram a autoeficácia; e d) 3 itens avaliaram autoconfiança. Para avaliar as expectativas dos indivíduos foram utilizados três itens, e os motivos que levaram o indivíduo a escolher a organização foram medidos por dois grupos de itens: a) cinco itens avaliaram o motivo da escolha e b) seis itens avaliaram o sacrifício na escolha (LEE et al., 1992). Apesar da contribuição desse instrumento, os autores não trouxeram uma medida específica de propensão, mas sim características individuais, percepções e expectativas prévias como preditores de um comprometimento futuro.

Mowday et al. (1982) afirmavam que, independentemente dos propósitos teóricos, um dos principais motivos para estudar a propensão seria porque o comprometimento real não pode existir antes da entrada na organização e, portanto, não pode ser medido de forma significativa antes da entrada. Assim, o conceito aqui adotado possui o tempo como fator importantíssimo, uma vez que se compactua com os ensinamentos de Cohen (2007), de que os empregados já começam a trabalhar tendo uma atitude prévia em relação à nova organização, sendo isso determinante do vínculo.

Consideram-se, ainda, as definições de propensão ao comprometimento apresentadas por Pierce e Dunham (1987) e Lee et al. (1992), que se confundiam com antecedentes do comprometimento, visto que consideravam a propensão ao comprometimento como sendo um agregado de diferentes características pessoais, impossibilitando a distinção entre os antecedentes indicados na teoria; aqui, distingue-se claramente a medida de propensão de seus antecedentes.

## **MÉTODO**

Para a realização da pesquisa foi aplicada uma versão-piloto da escala, composta por 9 itens, associados a um nível de concordância do tipo Likert de cinco



pontos. Essa escala foi inspirada no trabalho de Pinho (2009), que definiu alguns indicadores de Comprometimento Organizacional com base na teoria da área e na percepção do que empregados e empregadores entendiam como sendo Comprometimento Organizacional. Os itens inseridos no questionário indagavam o indivíduo sobre como ele imaginava que seria a sua relação com a organização em três momentos futuros: ao término da sua primeira semana na organização, daqui a seis meses e daqui a cinco anos. São exemplos de itens: “Meus valores terão afinidade com os valores desta organização que faço parte”; “Haverá uma forte ligação afetiva minha com esta organização”.

Ao total foram pesquisados 504 indivíduos que iriam começar a trabalhar em 11 organizações situadas em dois Estados brasileiros (um situado no sul do país e outro no nordeste brasileiro). Dentre essas organizações, quatro são públicas e o restante do ramo privado.

Esses trabalhadores eram provenientes de mais de uma dezena de diferentes categorias funcionais. O nível instrucional dos participantes variou de ensino fundamental até doutorado. A grande maioria (67,7%) era de mulheres e a média de idade foi de 32,47 anos. Quase metade dos indivíduos era de solteiros (49,7%), seguido pelos casados (35,1%).

A versão inicial da escala foi sustentada por um fator teórico único, conforme é tratado o comprometimento Organizacional atualmente (ver BASTOS; AGUIAR, 2015). Os itens foram submetidos a uma avaliação por dois especialistas, pesquisadores da área, os quais avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem.

Feito isso, antes do início da coleta, foram considerados os ensinamentos de Malhotra (2012), que defende a pré-testagem dos instrumentos para eliminar possíveis defeitos. Como os dados do pré-teste não foram incluídos na amostra, o pré-teste foi realizado em dois momentos distintos, de modo a garantir um número maior de indivíduos na amostra final do estudo. Primeiramente, foi realizado um pré-teste com 15 indivíduos já trabalhadores de diferentes organizações. Após essa primeira etapa, foi realizado um outro pré-teste com mais 10 indivíduos entrantes. Com esse número de indivíduos, o pré-teste foi encerrado por não serem mais necessárias mudanças no instrumento. É importante destacar que os dados do pré-teste não foram considerados na amostra.

O pré-teste teve por objetivo verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias no instrumento (GIL, 2010).

Após as respostas, todos os respondentes foram entrevistados, a fim de se obter informações acerca das dificuldades encontradas e áreas de confusão, sobre a forma das questões, sua ordem e adequação da introdução do questionário. Nos questionários foram utilizados recursos para facilitar a compreensão das questões, a exemplo de desenhos de escalas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções.

As análises estatísticas que permitiram avaliar a estrutura da EPCO foram realizadas por meio do SPSS para Windows, versão 22 e Amos. Inicialmente, os dados foram submetidos à análise fatorial pelo método dos componentes principais, procurando-se descobrir o número de fatores significantes (autovalores maiores que 1,0) produzidos pelas 9 variáveis empíricas que compunham a forma-piloto da escala. Durante a análise fatorial exploratória (AFE), recorreu-se ao método de extração dos eixos principais (PAF), quando foi solicitada a extração de um fator consoante à constituição teórica previamente imputada aos itens e rotação Promax. Com base nos resultados produzidos pelos métodos de extração e rotação acima mencionados, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC).

## **RESULTADOS**

Análises iniciais revelaram que os dados obtidos no presente estudo atendiam aos pressupostos para se proceder à análise fatorial (PASQUALI, 2005). A amostra com 504 participantes continha a razão de 56 pessoas por item (variável), o KMO foi elevado (0,844) e o Teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo ( $\chi^2 = 1000,708$ ; gl = 21;  $p < 0,01$ ).

A extração de componentes principais realizada, com o objetivo de explorar a estrutura dos dados, indicou itens com cargas fatoriais variando de 0,560 até 0,707, todos acima de 0,4, compondo indicadores claros para o construto. A solução fatorial escolhida consoante à proposta de incluir uma dimensão teórica na estrutura da EPCO explicou, aproximadamente, 50% da variação total do instrumento. O índice

de consistência interna (alpha de Cronbach) foi superior a 0,80, e os 7 itens restantes que compõem o instrumento estão apresentados abaixo na Tabela 1:

Tabela 1. Itens da EPCO, cargas fatoriais, fidedignidade e comunalidade.

ITENS	Componente	
	F1	h <sup>2</sup>
PCO 5. Trabalhando nesta organização, sentirei como se ela fizesse parte de mim.	0,734	0,539
PCO 4. Haverá uma forte ligação afetiva minha com esta organização.	0,707	0,500
PCO 9. Meus valores terão afinidade com os valores desta organização de que faço parte.	0,699	0,489
PCO 3. Assumirei os objetivos da organização como se fossem meus.	0,628	0,394
PCO 7. Sentirei orgulho pelo que esta organização realiza para a sociedade.	0,627	0,393
PCO 2. Eu me preocupei com o futuro desta organização.	0,577	0,333
PCO 6. Sentirei que esta organização é uma das melhores que existe para trabalhar.	0,560	0,313
	Eigenvalues	3,525
	Variância explicada (%)	50,35
	Alfa de Cronbach	0,831
	Número de itens	7

Notas: Método de Extração – Componentes principais. Método de Rotação - Promax com Normalização Kaiser.

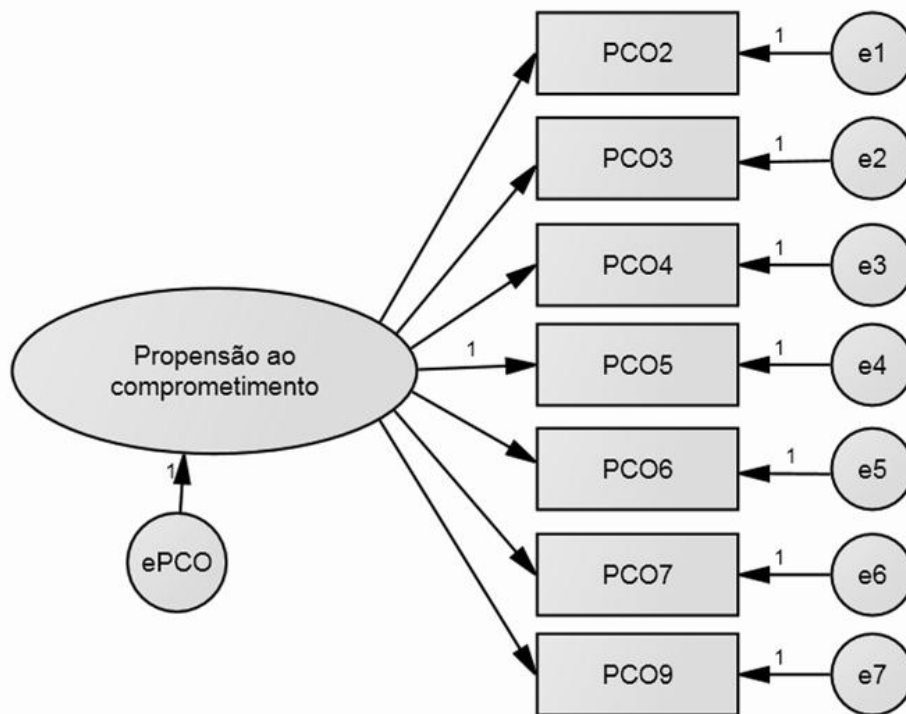
Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado, dos 9 itens da escala inicial durante a AFE foram excluídos dois, quais sejam: “PCO 1. Terei planos de dedicar toda a minha carreira a esta organização” e “PCO 8. Ainda que eu tenha outras opções mais favoráveis, continuarei trabalhando nesta organização”.

Na sequência, para a realização da AFC, optou-se pela utilização do algoritmo da máxima verossimilhança (MV) para estimação dos parâmetros devido às características das distribuições dos dados. A MV é uma das técnicas mais empregadas e costuma ser a opção-padrão na maioria dos programas SEM. Essa técnica tem se mostrado bastante robusta diante de violações da suposição da normalidade. Em geral, a MV demonstra ser mais estável e precisa em termos de ajuste empírico e teórico em relação a outros estimadores (HAIR et al., 2009).

Definidos o modelo hipotético de mensuração e o método de estimativa de parâmetros, foi realizada a verificação da validade da escala, que é o grau de precisão que uma escala ou um conjunto de medidas pretende medir (HAIR et al., 2009). A estrutura testada (unifatorial) está ilustrada na Figura 1.

Figura 1. Modelo hipotético testado na AFC do instrumento de Propensão ao Comprometimento



\* PCO 2, PCO 3, PCO 4, PCO 5, PCO 6, PCO 7 e PCO 9 – Itens do instrumento de propensão resultantes da AFE (ver Quadro 1).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o teste de ajuste do modelo proposto foram analisados os seguintes índices:  $X^2$ , CFI (*Comparative Fit Index*); RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*); NFI (*Normed Fit Index*) e GFI (*Goodness-of-fit Index*), como indicado por Byrne (2001) e Ullman (2001). Adotaram-se, como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,95; RMSEA próximo ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,95; e NFI superior a 0,95.

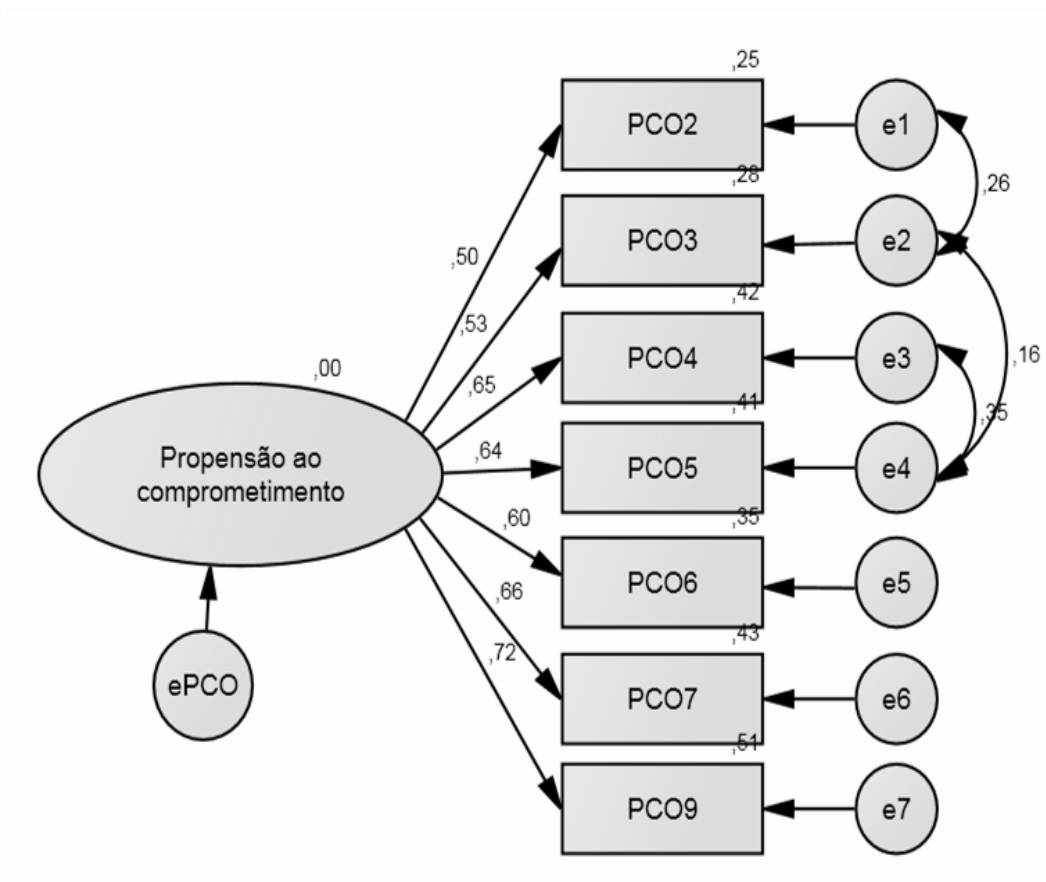
Os índices de adequação do modelo hipotético inicial foram próximos de satisfatório. Os parâmetros estimados no modelo testado são todos significativos e podem ser observados na Figura 1, na qual constam os coeficientes de regressão estimados para todos os componentes do modelo, bem como as variâncias dos erros e da variável latente.

No modelo inicial, alguns índices de adequação ficaram abaixo de 0,95 e o RMSEA um pouco acima de 0,08. Esses indicadores, devido aos seus valores

abaixo do aceitável, sugeriram reespecificações no modelo. Analisando os resultados das análises post hoc, observaram-se covariâncias significativas entre os erros e1 (variável PCO 2) e e2 (variável PCO 3); erro e3 (variável PCO 4) e e4 (variável PCO 5); e, erro e2 (variável PCO 3) e e4 (variável PCO 5).

Devido a essas covariâncias não previstas, decidiu-se realizar a reespecificação do modelo. Na Figura 2, apresenta-se o novo modelo testado, já com os coeficientes estimados pela AFC.

Figura 2. Modelo reespecificado do instrumento de propensão ao comprometimento com coeficientes.



Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 1, apresentam-se os índices de adequação do novo modelo testado (na coluna modelo reespecificado). Observa-se que houve uma melhora sensível nos índices de ajuste do modelo, em relação aos dados obtidos no primeiro modelo testado. Além disso, todos os outros índices melhoraram. Essa modificação ocorreu devido à real existência da correlação entre os erros dos itens (motivo da reespecificação do modelo), e que não foi prevista inicialmente.

Quadro 1. Índices de adequação dos modelos testados

Índice	Modelo inicial	Modelo reespecificado
$\chi^2$	6,519	2,433
GFI	0,941	0,983
CFI	0,91	0,982
TLI	0,864	0,965
NFI	0,986	0,969
RMSEA	0,116	0,059

GFI – *Goodness-of-Fit Index*; CFI – *Comparative Fit Index*; TLI - NFI – *Normed Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*

Fonte: Dados da pesquisa.

A confiabilidade composta (CC) é dada pelo quadrado do somatório das cargas padronizadas dividido pelo seu valor acrescido do somatório do erro (HAIR et al., 2009). Os autores consideram que valores acima de 0,70 são comumente aceitáveis para a confiabilidade, apesar de esse valor não ser um padrão absoluto em pesquisas exploratórias. O fator único apresentou uma CC de 0,81. Tal valor traz indícios de confiabilidade em função de suas variáveis e do potencial de consistência interna do fator.

## CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve por objetivo propor um instrumento de Propensão ao Comprometimento Organizacional (EPCO). Os resultados do estudo merecem ser discutidos sob duas perspectivas: sob o enfoque teórico e à luz dos pressupostos da psicometria. No que tange à teoria, os resultados confirmam, por meio da técnica confirmatória de análise de dados, a estrutura empírica unidimensional do construto, corroborando a estrutura teórica proposta por Bastos e Aguiar (2015) em relação ao construto Comprometimento Organizacional.

No que se refere aos pressupostos psicométricos, vale ressaltar que inexistia, até o presente estudo, uma escala específica de Propensão ao Comprometimento, uma vez que esforços nesse sentido (PIERCE; DUNHAM, 1987; LEE et al., 1992) a confundiam com antecedentes do comprometimento, ao considerar a propensão ao comprometimento como sendo um agregado de diferentes características pessoais, impossibilitando a distinção entre os antecedentes indicados na teoria. Aqui,

distingue-se o conceito de propensão e seus antecedentes, sem negar a existência de antecedentes tanto do vínculo propriamente dito quanto de sua propensão.

Durante a validade do modelo, por meio da Análise Fatorial Confirmatória, todos os índices de ajuste geral do modelo se tornaram satisfatórios com a inclusão da covariância entre os erros dos itens, as quais ocorreram devido à semelhança de conteúdo entre esses pares.

Entende-se que a EPCO se constitui em uma medida válida e precisa. Os seus 7 itens possuem cargas fatoriais importantes (maiores que 0,56, positivas), formando um fator altamente preciso (alfa superior a 0,80) e teoricamente consistente.

Como a análise geral do teste do modelo apresentou índices de adequação apropriados, isso encoraja a utilização do instrumento, bem como o aprofundamento da discussão teórica sobre o conceito. Cabe ressaltar que os resultados aqui obtidos podem auxiliar na predição de um comprometimento futuro do indivíduo com a organização. Além disso, sua utilização durante as práticas de recrutamento e seleção auxiliará os profissionais de Recursos Humanos a contratar os indivíduos mais dispostos a se comprometer e, por conseguinte, atingir os objetivos organizacionais.

De forma geral, pode-se dizer que a estrutura latente do construto foi confirmada. Mesmo assim, por se tratar de uma pesquisa inicial, sugerem-se estudos futuros que venham a aprimorar essa medida, tornando-a mais precisa na previsão do Comprometimento futuro.

É coerente elencar as limitações do estudo, uma vez que as evidências de validade atingidas pela presente pesquisa necessitam ser confirmadas. Pesquisas futuras deverão reproduzir o modelo em diferentes contextos, como em regiões diferentes ou em populações com características distintas deste estudo. Averiguar como o modelo se comporta com outras categorias de emprego a fim de verificar a consistência da escala para públicos específicos. Outrossim, identificar sua correlação com o comprometimento futuro.

### **4.3 Estudo 3 - Proposta de um instrumento de medida para avaliar a propensão ao entrincheiramento organizacional.**

#### *PROPOSAL OF INSTRUMENT OF MEASURE TO EVALUATE THE PROPENSITY TO ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT*

#### **RESUMO**

Este estudo objetiva apresentar uma medida de Propensão ao Entincheiramento Organizacional (EPENT), buscando evidências psicométricas de sua validade e confiabilidade. Partindo-se de itens adaptados de Pinho (2009), foi proposta uma escala inicial de 9 itens, respeitando a estrutura tridimensional proposta por Rodrigues (2009). Utilizou-se uma escala tipo Likert com cinco intervalos. Participaram do estudo 504 trabalhadores que estavam por ingressar em 11 organizações. Os dados obtidos foram inicialmente submetidos a análises fatoriais exploratórias que revelaram a existência de um fator único para o construto Propensão ao Entincheiramento, que explicou 38,30% da variância e apresentou alpha de Cronbach igual a 0,73. Mediante uma análise fatorial confirmatória, a estrutura unifatorial para a EPENT se mostrou adequada e com bons índices de ajuste. Estudos futuros com a escala validada poderão contribuir para um maior refinamento conceitual e empírico da Propensão ao Entincheiramento Organizacional.

**Palavras-chave:** Propensão ao Entincheiramento Organizacional; Propensão; Medida; Avaliação.

#### **ABSTRACT**

This study aims to present a measure of Propensity to Organizational Entrenchment (EPENT), searching for psychometric evidence of its validity and reliability. Starting from items adapted from Pinho (2009), an initial scale of 9 items was proposed, respecting the three-dimensional structure proposed by Rodrigues (2009). A Likert scale was used with five intervals. A total of 504 workers that were beginning to work



in 11 organizations participated in the survey. The data obtained was initially subjected to exploratory factorial analyzes that revealed the existence of a single factor for the Propensity to Entrenchment construct, which explained 38.30% of the variance and presented a Cronbach's alpha of 0,73. By means of confirmatory factorial analysis, the unifactorial structure for EPENT was adequate and presented good indexes of adjustment. Future studies with the validated scale may contribute to a greater conceptual and empirical refinement of Propensity to Organizational Entrenchment.

**Key-words:** Propensity to Organizational Entrenchment; Propensity; Measure; Evaluation.

## INTRODUÇÃO

Embora a pesquisa sobre Comprometimento Organizacional, conduzida internacionalmente, ainda seja fortemente dominada pelo modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), vêm crescendo os estudos que tomam as denominadas bases normativas e instrumental como sendo vínculos distintos daquele (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2010, 2015; SILVA, 2009; SILVA, BASTOS, 2015, 2010). Mais especificamente, reconhecendo o comportamento passivo característico da base instrumental e a sua não pertinência no conceito de comprometimento, Rodrigues (2009, 2011, 2012) e Rodrigues e Bastos (2012) propuseram a retirada dessa dimensão do Comprometimento, tratando-a como um vínculo específico e o conceituando de Entrincheiramento Organizacional.

Trata-se, portanto, de um conceito novo, ainda requerendo estudos para o próprio aprimoramento conceitual e efetiva distinção do vínculo de comprometimento. Assim, o comprometimento passou a ser conceitualizado de forma mais restrita, correspondendo à sua perspectiva afetiva (identificação com valores e sentimentos positivos em relação à organização). Por seu turno, o Entrincheiramento Organizacional é caracterizado como um vínculo que decorre do sentimento de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída. O vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim uma

necessidade. Ou seja, o trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores do que sua permanência na organização (RODRIGUES, 2009, 2011).

A estrutura conceitual definida para o Entrincheiramento Organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2012, 2015) inclui os fatores “Ajustamentos à Posição Social”, “Arranjos Burocráticos Impessoais” e “Limitação de Alternativas”, sendo, dessa forma, tridimensional.

A dimensão Ajustamentos à Posição Social considera que tanto o profissional quanto a organização realizam investimentos, a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida, e isso resulta em um processo de adaptação do trabalhador à posição em que se encontra (RODRIGUES, 2009). Em uma organização, o profissional desenvolve suas atividades de acordo com a posição que ocupa e o que é esperado para sua função. À medida que esse processo de adaptação ao cargo vai se consolidando, o trabalhador pode se sentir mais confortável, mais seguro quanto ao seu desempenho, fortalecendo o desejo de continuar na empresa, devido às dificuldades que implicariam, caso dela saísse, tendo que se adaptar a uma nova posição. Rodrigues (2009) afirma que a dimensão Ajustamento à Posição Social envolve, por exemplo, os treinamentos ou programas de capacitação, os quais poderiam gerar, com o passar do tempo, a sensação de que tudo o que fora aprendido e treinado nos últimos anos estaria voltado para as atividades específicas desenvolvidas naquela organização. Ainda, a posição alcançada na empresa influenciaria as atitudes tomadas e os contatos profissionais estabelecidos, fazendo com que o indivíduo seja reconhecido pelo seu rendimento e por sua função na organização, o que seria perdido se o trabalhador abandonasse a empresa.

O segundo fator – Arranjos Burocráticos Impessoais – se refere ao fato de que, ao se inserir em uma organização, o trabalhador encontra um conjunto de políticas e práticas de gestão que asseguram possíveis vantagens com o passar do tempo; ou seja, mesmo que não formalizado em muitos casos, a passagem do tempo assegura reconhecimentos de diversas naturezas. Assim, o indivíduo teme, com a mudança de atividade profissional, perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência, aposentadoria, entre outros (RODRIGUES; BASTOS, 2012, 2015).

Finalmente, no terceiro fator – Limitação de Alternativas –, o indivíduo possui a sensação de estar entrincheirado na empresa, devido à ausência de alternativas.

Isso ocorre ao perceber que não há oportunidades no mercado de trabalho, seja por imaginar que com sua idade não haverá espaço em outras empresas por não estar dentro do parâmetro profissional procurado, seja por inferir que seus conhecimentos não seriam adequados ou suficientes para atuar em outra organização, fazendo com que ele pense que não seria aceito em outro trabalho (RODRIGUES; BASTOS, 2012, 2015).

A proposta do construto entrincheiramento organizacional revela, de forma bastante clara, que nem todas as bases motivacionais para a permanência em uma organização devem ser englobadas no construto de comprometimento organizacional, como está definido no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). O entrincheiramento organizacional indica, portanto, na concepção de Rodrigues e Bastos (2012), a possibilidade de que nem toda pessoa que permanece na organização está, na verdade, comprometida com ela, no sentido de se sentir identificada com seus valores e objetivos e se sentir afetivamente ligada a ela.

Apesar de existir uma delimitação conceitual do Entrincheiramento Organizacional como um vínculo específico que o indivíduo pode desenvolver em relação à sua organização empregadora, até o momento nada se sabe sobre a propensão de um indivíduo a desenvolver determinado nível de entrincheiramento organizacional. Como estamos diante de um conceito bastante novo no campo e ainda em estágio de investigações que melhor o delimitem, qualquer iniciativa no sentido de se pensar em que medida trabalhadores apresentariam uma propensão a desenvolver o vínculo de entrincheiramento com a organização é fundamental.

Vale destacar que a preocupação com a propensão a desenvolver um vínculo é uma lacuna em toda a área de pesquisa, inclusive no que se refere ao comprometimento organizacional, vínculo esse que já possui uma longa tradição de pesquisa. Somado a isso, o estudo da propensão a desenvolver um determinado vínculo enfrenta a dificuldade de acesso a uma amostra de pessoas que começarão a trabalhar, dado que muitas empresas não informam quando contratarão, bem como quem serão esses indivíduos.

Buscando preencher essa lacuna, este estudo tem por objetivo apresentar uma medida de Propensão ao Entrincheiramento Organizacional (EPENT), reunindo evidências psicométricas de sua validade e confiabilidade. Independentemente dos propósitos teóricos envolvidos na ampliação dos estudos sobre esse vínculo com a organização, um dos principais motivos para estudar a propensão seria por que o

Entrincheiramento real não pode existir antes da entrada do indivíduo na organização e, portanto, não pode ser medido antes de seu ingresso nela. Todavia, um conjunto de características pessoais podem gerar expectativas iniciais de que o trabalhador poderá tender a se entrincheirar na organização. Essa tendência é uma força natural que impele o novo profissional em uma determinada direção.

À medida que as pesquisas na área avancem, ter-se-ão mais evidências de que tal vínculo tem implicações para o desempenho no trabalho, com consequências para o próprio indivíduo e para a organização. Conhecer antecipadamente tal tendência poderá direcionar a gestão de pessoas para ações que minimizem o potencial negativo de tal vínculo. Assim, considera-se que essa é uma das principais contribuições do presente estudo, uma vez que ajudará as organizações a escolherem indivíduos que se dispõem a permanecer na organização, algo em si positivo.

## **MÉTODO**

### ***Participantes.***

Participaram da pesquisa 504 trabalhadores que começariam a trabalhar em 11 organizações diferentes (quatro públicas e sete do ramo privado), situadas em dois Estados brasileiros, um localizado no extremo sul do país e outro no nordeste brasileiro. Buscaram-se diferentes organizações que possibilitassem o acesso aos respondentes, a fim de se obter uma amostra diversificada, necessária para os procedimentos de análise e validação da medida.

O tipo de amostragem foi não probabilística por conveniência, amostragem característica em estudos organizacionais envolvendo pessoas, os quais nem sempre permitem a viabilidade na obtenção de amostras aleatórias. Ou seja, participaram da pesquisa indivíduos que, na condição de ingressantes na organização, foram convidados e aceitaram colaborar.

Com idades entre 18 e 59 anos ( $\bar{X}$ = 32,47), a grande maioria da amostra foi composta por mulheres (67,7%). Do total de respondentes, a metade é solteira (49,7%). Há um predomínio de católicos (63,1%) e, com relação à escolaridade, a grande maioria ao menos terminou o ensino médio (29,1%). O nível instrucional dos participantes variou de ensino fundamental (4,6%) até doutorado (4,2%).

## ***Instrumento***

Os itens foram retirados e adaptados da medida utilizada por Pinho (2009), num estudo que investigou o conceito de entrincheiramento para gestores e trabalhadores. A adaptação consistiu em transformar tal medida em uma autoavaliação, por parte do indivíduo, sobre o vínculo que potencialmente desenvolverá com a instituição empregadora. Assim, o indivíduo foi indagado sobre como ele imaginava que seria a sua relação com essa organização após seu ingresso nela, em especial, ao término da sua primeira semana de trabalho. A escala ficou constituída por 9 itens, cujo conteúdo das respostas fornece uma medida da força dos descritores de propensão ao entrincheiramento autoavaliada pelos participantes.

A escala passou por uma validação semântica e de conteúdo com a avaliação de dois especialistas, pesquisadores da área de vínculos organizacionais, os quais avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem.

Feito isso, realizou-se um estudo preliminar para verificar a compreensão dos itens. O pré-teste foi realizado em dois momentos distintos, de modo a garantir um número maior de indivíduos na amostra final do estudo. Primeiramente, foi realizado um pré-teste com 15 indivíduos, já trabalhadores de diferentes organizações, e, após, foi realizado outro pré-teste com mais 10 indivíduos que começariam a trabalhar. Com base em Malhotra (2012), essa etapa foi encerrada por não serem mais necessárias mudanças no instrumento.

Na confecção do questionário foram utilizados recursos que facilitaram a compreensão das questões, a exemplo de desenhos de escalas para discriminação dos níveis de concordância dos respondentes.

## ***Procedimento***

Os participantes responderam os questionários individualmente. A aplicação dos questionários aconteceu em diferentes lugares, com o objetivo de aumentar o retorno e o acesso aos respondentes. Dessa forma, a coleta ocorreu dentro das instalações físicas da empresa empregadora, durante os cursos de formação, ou em local definido, de acordo com a conveniência de cada participante. Cabe salientar

que os aplicadores do instrumento foram previamente treinados para garantir uniformidade de aplicação.

Uma vez obtido o consentimento dos participantes da pesquisa, após ser informado que se tratava de uma pesquisa de caráter acadêmico, sem nenhuma ligação com a organização empregadora, não havendo respostas certas ou erradas, o questionário foi aplicado de forma a manter os indivíduos em um ambiente o mais tranquilo possível. Solicitou-se, então, que eles preenchessem o termo de livre consentimento, momento no qual foi-lhes assegurado o sigilo das respostas.

### **Análise dos dados**

Depois de aplicados os questionários, os dados obtidos foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do software Excel. Foram, inicialmente, realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a descrição da amostra e a distribuição das variáveis. Para a condução da análise fatorial foi utilizado o programa estatístico SPSS versão 22. Realizou-se uma análise fatorial exploratória pela extração *Principal Axis Factoring* (PAF) e rotação oblíqua. A escolha do método de extração PAF foi devido ao objetivo de identificar a estrutura latente dos dados com base na variância compartilhada. Optou-se por uma rotação oblíqua a partir da hipótese de que os fatores do construto investigado apresentam correlações entre si (HAIR et al., 2009). O método rotacional utilizado foi o Promax. Para medir a adequação da amostra foi utilizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), e para avaliar a adequação dos dados foi utilizado o teste de esfericidade de Bartlett (Ibidem). Após a extração dos fatores, executou-se a análise da consistência interna por meio do alfa de Cronbach.

Na sequência foi realizada uma análise fatorial confirmatória por meio da modelagem de equações estruturais, que foi feita com o pacote estatístico AMOS. O método de estimação empregado foi o da Máxima Verossimilhança (ML). A validade do modelo foi verificada mediante a validade convergente, unidimensionalidade e confiabilidade. A validade convergente de cada construto foi analisada pela observação da magnitude e significância estatística dos coeficientes padronizados e pelos índices de ajuste absolutos: para *Goodness-of-Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI), os valores considerados devem ser superiores a 0,95, e para *Root Mean Squares* (RMR) e

*Root Mean Square Error of Aproximation (RMSA)*, os valores devem ser menores que 0,05 e 0,08, respectivamente (HOOPER et al., 2008).

Para mensurar a confiabilidade dos construtos, utilizou-se o alfa de cronbach ( $\alpha > 0,7$ ) e confiabilidade composta ( $CC > 0,7$ ) (HOOPER et al., 2008; HAIR et al., 2009).

Na Figura 1, apresenta-se um resumo das principais etapas ou passos pelos quais a pesquisa passou para sistematizar o instrumento EPENT.

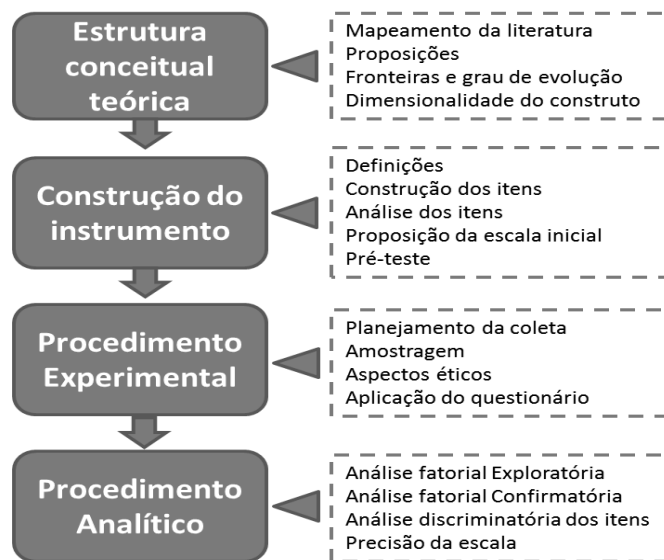


Figura 1: Organograma sintético da elaboração da EPENT.

Fonte: Elaboração própria.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Realizou-se, inicialmente, uma análise exploratória dos dados, que apontou um número de casos omissos insignificante, levando o pesquisador a excluí-los da análise. Em seguida, passou-se à análise fatorial. Nas análises fatoriais realizadas, o KMO encontrado foi de 0,798, e o Teste de Esfericidade de Bartlett= 509,507,  $p < 0,001$ , sendo esses considerados satisfatórios.

Uma análise teórica do construto Entrincheiramento Organizacional fez com que os pesquisadores, inicialmente, hipotetizassem uma estrutura trifatorial para o construto Propensão ao Entrincheiramento. No entanto, as análises preliminares de extração de fatores não identificaram a estrutura inicialmente hipotetizada. Apesar

disso, lançou-se mão de uma análise fatorial, fixando os três fatores teóricos que compõem o construto Entrincheiramento Organizacional.

A solução juntou os dois itens: “PENT 5. Concordarei que quanto mais velho eu for, menor será minha possibilidade de conseguir melhores empregos”; e “PENT 23. Com meu perfil profissional, se desejar deixar a organização, terei poucas alternativas no mercado de trabalho”, os quais carregam consigo a essência do fator Limitação de Alternativas. No entanto, a análise de confiabilidade resultou em um  $\alpha$  abaixo dos limites aceitáveis ( $\alpha=0,386$ ), levando a consequente eliminação do fator.

Dessa forma, mesmo fixando três fatores, a estrutura fatorial inicialmente imaginada com base na constituição tridimensional do Entrincheiramento Organizacional não se confirmou. Pondera-se a natureza da análise fatorial empregada, cujo propósito é reunir o maior número de itens em fatores principais; e, também, o baixo número de itens disponíveis na medida inicial a vir compor o fator Limitação de Alternativas. Tal fato pode ter resultado em uma diminuição ainda maior do  $\alpha$  de Cronbach (NUNNALLY, 1991), resultando na eliminação desse fator da EPENT.

Na sequência, outra análise PAF foi realizada, na qual foi identificada a existência de dois componentes com valor próprio (*eigenvalues*) superior a 1. Contudo, o método das análises paralelas revelou um único fator, indicando que o segundo fator não é adequado. Segundo Damásio (2012), apesar de pouco conhecida, a análise paralela apresenta uma melhor acurácia de medição, quando comparada com o método de *Kaiser-Guttman* ou o método do *Screeplot*.

Nesta fase foram excluídos 2 itens: “PENT 1. Terei planos de prosseguir nesta organização, pois já terei investido bastante tempo nela”; e “PENT 5. Concordarei que quanto mais velho eu for, menor será minha possibilidade de conseguir melhores empregos”, restando um fator único, que foi denominado Propensão ao Entrincheiramento com um  $\alpha=0,73$ . O componente único ficou composto por 7 itens com um valor próprio de 2,68, explicando 38,30% da variância total. Para as escalas, adotou-se o critério de carga fatorial igual ou superior a  $|0,4|$ , para que o item fizesse parte do fator, conforme demonstrado na Tabela 1:



Tabela 1. Itens de Propensão ao Entrincheiramento, cargas fatoriais, fidedignidade e comunalidade.

	F1	h <sup>2</sup>
PENT 6. Se pensar em sair desta organização, sei que desperdiçarei os treinamentos e cursos realizados até então.	0,693	0,480
PENT 7. Concordarei que, ao sair desta organização, estaria jogando fora toda a estabilidade adquirida.	0,674	0,455
PENT 3. Concordarei que abandonar um emprego prejudicaria a minha imagem de um bom trabalhador.	0,633	0,400
PENT 9. Concordarei que se desejasse mudar de emprego, teria perdas na rede de relacionamentos que construí.	0,631	0,398
PENT 2. Pensarei em permanecer na organização, pois os custos com a saída não compensam.	0,597	0,356
PENT 4. Se pensar em sair da organização, não o farei caso implique em perdas financeiras.	0,590	0,348
PENT8. Com meu perfil profissional, se desejar deixar a organização, terei poucas alternativas no mercado de trabalho.	0,493	0,243
Autovalores	2,68	
Variância explicada (%)	38,30	
Alfa de Cronbach	0,73	
Número de itens	7	

Notas: Método de Extração - Principal Axis Factoring. Método de Rotação - Promax com Normalização Kaiser.

F1: Propensão ao Entrincheiramento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na fatorial exploratória, os 7 itens que comportam a estrutura fatorial foram testados mediante o uso da análise fatorial confirmatória com o objetivo de comprovar a adequação da estrutura fatorial apresentada. O modelo hipotetizado foi testado por meio do AMOS e está apresentado na Figura 2.

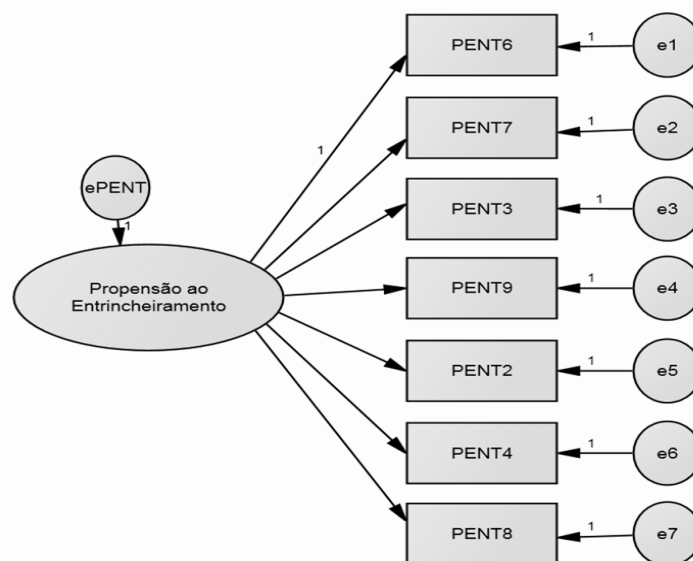


Figura 2: Resultado da análise confirmatória.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir do modelo hipotetizado, foi incluída uma correlação entre os erros e5 (PENT 2. Pensarei em permanecer na organização, pois os custos com a saída não compensam) e e6 (PENT 4. Se pensar em sair da organização, não o farei, caso implique em perdas financeiras), conforme demonstrado no modelo re-especificado, apresentado na Figura 3.

A correlação entre os erros e5 e e6 pode ser teoricamente explicada pelo conteúdo de ambos os itens dos respectivos erros que trazem a tendência do indivíduo em fazer estudos da relação de troca por hesitar em perder ganhos financeiros e benefícios, caso deixasse a organização. Obteve-se, com essa nova correlação, índices adequados, conforme segue: a razão  $X^2/gf$  foi de 1,537, com GFI de 0,985, CFI de 0,985, NFI de 0,958, TLI DE 0,975 e RMSA de 0,092.

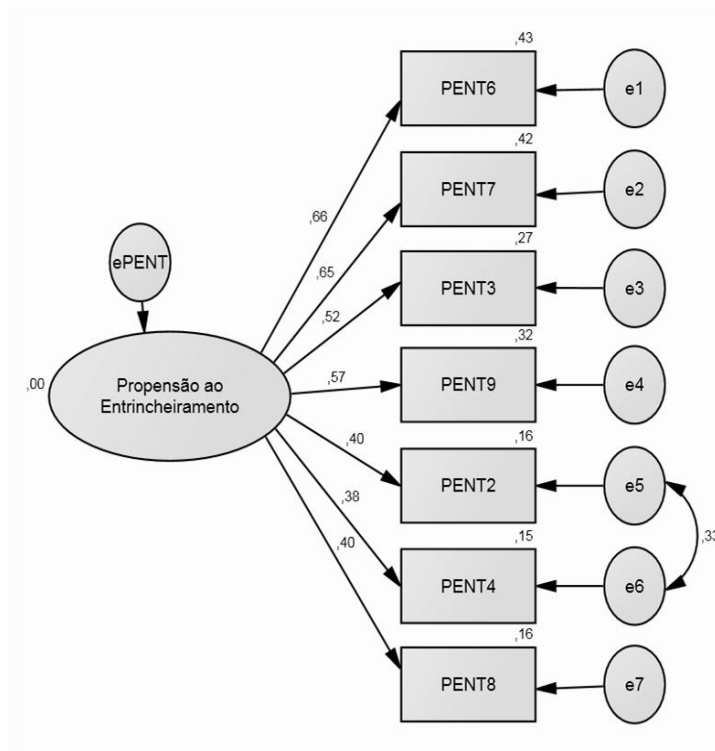


Figura 3: Resultado da análise confirmatória.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em resumo, todos os índices de ajuste geral do modelo foram satisfatórios com a observação ao Alfa de Cronbach de 0,73 (valor esperado > 0,7) e Confiabilidade Composta igual a 0,72 (valor esperado > 0,7). As diferenças entre os índices de ajuste do modelo inicial e do re-especificado podem ser observados na Tabela 2:

Tabela2. Índices de adequação dos modelos testados.

<b>Índice</b>	<b>Modelo inicial</b>	<b>Modelo reespecificado</b>
$\chi^2$	4,409	1,537
GFI	0,956	0,985
CFI	0,894	0,985
TLI	0,841	0,975
NFI	0,869	0,958
RMSEA	0,092	0,036

GFI – *Goodness-of-Fit Index*; CFI – *Comparative Fit Index*; TLI - NFI – *Normed Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*

Fonte: Dados da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal deste estudo foi apresentar uma medida de Propensão ao Entrincheiramento Organizacional (EPENT) reunindo evidências psicométricas de sua validade e confiabilidade.

Conceitua-se, aqui, a propensão ao Entrincheiramento como uma atitude geral e relativamente estável do indivíduo em se tornar entrincheirado no ambiente de trabalho. Apesar de este estudo ter seu foco na organização, a definição de propensão pode ser aplicável a qualquer foco de trabalho, necessitando, para tanto, uma adaptação da escala apresentada ao foco utilizado. Ou seja, a propensão seria uma atitude que reflete certos sentimentos individuais e predisposições que levam o indivíduo a se entrincheirar, seja em relação à organização, seja à equipe ou à carreira. Embora se ofereça essa possibilidade, não se elimina a necessidade de testar a estrutura para os diferentes focos. Assim, com base nos achados, verifica-se que o modelo teórico prevê que mesmo um indivíduo com uma propensão a ser entrincheirado poderá, também, ter uma propensão a desenvolver um vínculo afetivo com a organização.

Embora esta pesquisa ofereça contribuições, não se descartam suas limitações. Particularmente, é necessário assinalar que a estrutura tridimensional imaginada, em decorrência do aporte teórico do Entrincheiramento Organizacional, não foi revelada. A estrutura encontrada apresentou um único fator. A solução unifatorial, apesar de inconsistente com o quadro teórico do Entrincheiramento

Organizacional, chama atenção, visto que a manutenção do fator Limitação de Alternativas (LA), na estrutura do comprometimento de continuação, foi alvo de argumentos de que deveria ser tratado como antecedente, e não como parte do comprometimento (KO; PRICE; MUELLER, 1997). Tal questão, segundo Rodrigues e Bastos (2012), baseia-se na noção de que a limitação de alternativas é um determinante direto da permanência por necessidade, que, por sua vez, não deveria ser considerada um conseqüente direto do comprometimento.

Rodrigues e Bastos (2012) incluem essa discussão quando, em seu estudo de proposição do modelo teórico do Entrincheiramento Organizacional, testam dois modelos: um bifatorial (sem LA) e outro tri-fatorial. Na análise dos dois modelos bi e tri, os autores apresentaram indicadores empíricos muito semelhantes, sendo que os valores dos índices de parcimônia não foram suficientes para a indicação do modelo mais apropriado. Assim, recorreram a um debate teórico para a determinação do melhor modelo.

Partindo da discussão sobre a pertinência do fator LA como um componente do construto Entrincheiramento Organizacional, os autores consideraram sua manutenção, dado que os argumentos de que a LA não faria parte do Comprometimento seria um respaldo para a sua integração ao construto de Entrincheiramento.

Com base nos resultados aqui obtidos, ressalta-se a importância de investigar a pertinência do fator LA, tanto no Entrincheiramento Organizacional quanto na escala de propensão. No caso da propensão, sugere-se fortemente que os pesquisadores saiam a campo com um número maior de itens, os quais poderão revelar uma estrutura trifatorial. O número limitado de itens iniciais pode ter culminado na presença de um único fator para o construto Propensão ao Entrincheiramento. Estudos futuros deverão desenvolver mais itens característicos do fator LA para testar a estrutura fatorial da Propensão ao Entrincheiramento. Nesse sentido, maiores discussões são necessárias. Também merece atenção o questionamento da possibilidade de o fator LA ser um determinante da permanência do indivíduo na organização por si só e não um fator constituinte do construto entrincheiramento organizacional, uma vez que carrega um sentimento de não aceitação em outro trabalho, não possibilitando fazer comparações sobre o cálculo de trocas entre benefícios ou perdas financeiras dentre organizações. Ou seja, o fator LA pode não estar relacionado com os outros dois fatores (Arranjos

Burocráticos Impessoais e Ajustamentos à Posição Social) que, apesar das perdas de investimentos e custos referentes à sua saída, o indivíduo ainda tem a possibilidade de ser aceito em outros empregos independentemente dos danos decorrentes da mudança.

Por fim, a proposta dessa nova medida abre, certamente, a possibilidade de uma linha nova de investigação que poderá ampliar a compreensão do processo de desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. Assim, espera-se que novos esforços repliquem este instrumento em diferentes amostras, de forma a aprofundar o conhecimento acerca do construto aqui proposto.

#### **4.4 Estudo 4 - Proposta de um instrumento de medida da propensão ao consentimento.**

##### *PROPOSAL OF AN INSTRUMENT OF MEASURE OF PROPENSITY TO CONSENT.*

#### **RESUMO**

O presente artigo procura reunir evidências da validade e consistência interna de uma Escala de Propensão ao Consentimento Organizacional (EPCON), algo ainda não existente na literatura. Para tanto, realizou-se uma análise exploratória e uma validação confirmatória. Participou da pesquisa uma amostra de 504 indivíduos que começariam a trabalhar em 11 organizações situadas em dois Estados brasileiros. Os resultados da análise de componentes principais identificaram um fator único, resultados esses representativos da estrutura interna do instrumento, com um Alfa total de 0,78. Uma análise fatorial confirmatória revelou bons indicadores psicométricos para o modelo. De uma maneira geral, o presente estudo traz contribuições significativas para a compreensão e predição de como o indivíduo que começará a trabalhar se vinculará a sua organização no futuro, sob uma relação pautada menos pela identificação e sentimentos positivos, e mais pela adesão às normas prescritas e atendimento às demandas e regras organizacionais.

**Palavras-chave:** Consentimento Organizacional; Propensão; Medida; Avaliação.

#### **ABSTRACT**

The present article aims to gather evidence of the validity and internal consistency of an Organizational Consent Propensity Scale (EPCON), something that does not exist in the literature yet. For this end, an exploratory analysis and a confirmatory validation were performed. A sample of 504 individuals who would start working in 11 organizations located in two Brazilian states participated in the study. The results of the main components identified a single factor representing the internal structure of the instrument, with a total alpha of 0,78. A confirmatory factorial analysis revealed good psychometric indicators for the model. Overall, the present study offers significant contributions to the understanding and prediction of how the individual

who will begin work will establish a bond with their organization in the future, under a relationship based less on identification and positive feelings; and more by adherence to prescribed standards and attending organizational demands and rules.

**Keywords:** Organizational Consent; Propensity; Measure; Evaluation.

## INTRODUÇÃO

Mesmo com um aumento da atenção, por parte dos pesquisadores, às diferenças individuais como determinantes das atitudes no ambiente de trabalho (BERGMAN; BENZER; HENNING, 2009), a propensão a determinados comportamentos futuros que o indivíduo estabelecerá no ambiente de trabalho tem sido negligenciada.

Compreender o que vincula os indivíduos ao mundo do trabalho, às organizações e quais são as suas implicações consiste em desafios postos aos estudiosos e gestores. Dentre os diferentes vínculos, uma novidade recentemente anunciada é o Consentimento Organizacional, que, segundo Silva e Bastos (2015), compreende o grau em que o trabalhador obedece às demandas da empresa personificadas por seus superiores. Segundo os autores, o construto pressupõe o cumprimento das ordens e normas devido às relações de poder e autoridade que se estabelecem, bem como por acreditar que a chefia sabe o que deve ser feito.

A relevância de se estudar a Propensão ao Consentimento Organizacional reside no fato de que indivíduos que desenvolverão um nível adequado de Consentimento e que também apresentem um perfil ativo, contributivo e crítico serão mais propensos a atender às demandas organizacionais que, nos diversos arranjos das hierarquias, segundo Silva (2009), se materializam pela voz do superior, especialmente do imediato.

A forma de avaliar o Consentimento Organizacional foi proposta em 2009, por Silva, sendo aperfeiçoada por Silva e Bastos em 2015. O desenvolvimento teórico e empírico desenvolvido por Silva (2009) suporta a retirada da dimensão normativa do conceito de comprometimento Organizacional (modelo dominante de Meyer e Allen, 1991) com sua incorporação no conceito de Consentimento Organizacional.

Apesar de tais avanços, a pesquisa sobre a Propensão a esse vínculo é algo não existente na literatura. Dessa forma, visando trazer mais essa novidade, o presente trabalho tem como objetivo principal reunir evidências de validade e

consistência interna de uma Escala de Propensão ao Consentimento Organizacional (EPCON). Para tanto foi realizada uma análise exploratória e uma validação confirmatória.

## **CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAL**

Análises teóricas e empíricas, realizadas por Silva e Bastos (2010), acarretaram no conceito de consentimento organizacional. Segundo Wiener (1982) e Meyer e Allen (1991), ao se observar a introjeção dos papéis prescritos na hierarquia organizacional, a noção de consentimento se aproxima claramente do conceito de comprometimento organizacional normativo, o qual é denominado por Bar-Hayim e Berman (1992) comprometimento passivo.

Reconhecendo a proximidade entre o conceito de consentimento e o de comprometimento passivo, Silva (2009) criou o construto de Consentimento Organizacional denominando-o como uma tendência do indivíduo a obedecer ao superior hierárquico devido à percepção de que a chefia melhor sabe o que fazer, assim como pelas relações de poder que se estabelecem entre gestor e subordinado (BASTOS et al., 2013). Ou seja, segundo Silva (2009), não seria razoável denominar “trabalhador comprometido” aquele que assume uma postura submissa, obediente, que tudo consente ao empregador, para não perder as recompensas ou mesmo o seu emprego.

A polaridade entre as noções de comprometimento e consentimento emerge da tensão entre o componente “ativo” e “passivo” do comprometimento, que se torna mais visível a partir do trabalho de Bar-Hayim e Berman (1992). O caráter “passivo” seria caracterizado por um forte sentimento de lealdade, dando origem a um conceito muito similar ao que Allen e Meyer (1991) denominam comprometimento de continuação.

O estudo dos vínculos entre indivíduos e organizações, à luz da vertente sociológica, desvenda um modelo teórico baseado nas relações de subordinação e autoridade legitimada, reconhecidas como inerentes ao papel de trabalhador (SILVA; BASTOS, 2010). O enfoque sociológico tem sua origem no trabalho de Halaby (1986), cujo alicerce é a teoria de autoridade de M. Weber, sustentando que o vínculo que se estabelece entre trabalhador e a organização é, em parte, um processo pelo qual o trabalhador avalia as práticas de gestão por meio de crenças



legitimadas que orientam modelos apropriados de dominação. O vínculo se refere à força do laço que amarra o trabalhador ao empregador e pode ser definido operacionalmente como a probabilidade que o trabalhador possui de, voluntariamente, dissolver seu contrato de trabalho com seu atual empregador (SILVA, 2009).

Halaby (1986) considera que as relações entre empregados e empregador são estabelecidas por meio das relações de autoridade, inerentes às economias capitalistas, que encontram nas relações hierárquicas de subordinação um dos principais fatores estruturantes das relações que regem o mundo do trabalho. Para Silva (2009), o trabalhador percebe o empregador como detentor de uma autoridade legítima, o que provavelmente conduz o empregado a consentir com as demandas da organização.

Para além das evidências empíricas e teóricas dos estudos que diferenciam os vínculos, a pesquisa desenvolvida por Pinho e Bastos (2014) revela que entre os próprios gestores os indicadores de consentimento não integram o conceito de trabalhador comprometido, afastando-se assim da noção de um vínculo que implica uma conduta ativa, crítica e contributiva em prol da organização.

## **MÉTODO**

Visando atender o objetivo delineado neste estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo, que seguiu a lógica e as etapas previstas para construção e validação de um instrumento proposto por Pasquali (1999). Participaram da pesquisa 504 indivíduos que começariam a trabalhar em 11 organizações diferentes (quatro públicas e sete do ramo privado), situadas em dois estados brasileiros: Rio Grande do Sul e Bahia.

O nível instrucional dos participantes variou de ensino fundamental até doutores. A grande maioria (67,7%) era de mulheres, e a média de idade foi de 32,47 anos. Quase metade dos indivíduos era de solteiros (49,7%), seguido pelos casados (35,1%). A amostragem foi não probabilística, isto é, por conveniência, tendo participado as pessoas que, convidadas, aceitaram colaborar.

Aos indivíduos que aceitaram participar da pesquisa foi apresentada, além de um questionário demográfico, uma versão-piloto da escala de Propensão ao Consentimento composta por 9 itens, associados a um nível de concordância do tipo

Likert de cinco pontos. Essa escala foi inspirada no trabalho de Pinho (2009), que definiu alguns indicadores com base na teoria da área e na percepção do que empregados e empregadores entendiam como sendo Consentimento Organizacional. A adaptação dos itens utilizados por Pinho (2009) em sua pesquisa consistiu em transformar tais itens em uma autoavaliação, pelo indivíduo, do vínculo que potencialmente desenvolverá com a instituição. Assim, o indivíduo é indagado sobre como ele pensa que será a sua relação com esta organização ao término da sua primeira semana na organização.

Os participantes responderam individualmente aos instrumentos, aplicados durante os cursos de formação, ou em local definido de acordo com a conveniência de cada participante. Destaca-se, ainda, que todos os procedimentos adotados nesta pesquisa seguiram os preceitos éticos, sendo entregue juntamente com o questionário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual foi assinado e preenchido pelo participante. A aplicação foi realizada por pesquisadores previamente treinados.

Os dados foram analisados com o SPSS (versão 22). Realizou-se uma análise dos Componentes Principais (CP), com rotação promax, considerando previamente como critérios o KMO igual ou superior a 0,60 e o Teste de Esfericidade de Bartlett (qui-quadrado,  $\chi^2$ ) significativo ( $p < 0,05$ ) (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Para assegurar uma melhor consistência na tomada de decisão na escolha dos fatores, três critérios foram considerados: Kaiser (valor próprio igual ou superior a 1), Cattell (distribuição gráfica dos valores próprios, visando distinguir aqueles sobressalentes) (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO, 2004) e análise paralela, a qual foi decisiva, uma vez que, segundo Damásio (2012), diminui a probabilidade de retenção equivocada de itens, pois considera o erro amostral minimizando a influência do tamanho da amostra e das cargas fatoriais dos itens.

Para a análise fatorial confirmatória, utilizou-se o programa AMOS, com o objetivo de testar hipóteses específicas sobre a estrutura latente do modelo, apresentando os respectivos indicadores “goodness”, os quais permitem avaliar a qualidade de ajuste do modelo a que se propõe (HAIR et al., 2009), como, por exemplo, o  $\chi^2$  (qui-quadrado), que testa a probabilidade de o modelo teórico se ajustar aos dados. Ou seja, quanto maior este valor, pior o ajustamento. Apesar de muito utilizado, é mais comum considerar sua razão em relação aos graus de liberdade ( $\chi^2/g.l$ ). Nesse caso, valores até 3 indicam um ajustamento adequado. O

*Goodness-of-Fit index* (GFI) e o *Adjusted Goodness-of-Fit index* (AGFi) são análogos ao  $R^2$  em regressão múltipla, que indicam a proporção de variância-covariância nos dados, explicadas pelo modelo. Estes variam de 0 a 1, sendo que valores acima de 0,95 indicam um ajustamento satisfatório. Outro indicador da qualidade utilizado foi o *Root-Mean-square Error of Approximation* (RMSEA), com seu intervalo de confiança de 90%; valores altos indicam um modelo não ajustado. Assume-se como ideal que o RMSEA se situe entre 0,05 e 0,08, ou menos. O *Comparative Fit index* (CFI) compara, de forma geral, o modelo estimado e o modelo nulo, considerando valores mais próximos de um como indicadores de ajustamento satisfatório (HAIR et al., 2009).

Na Figura 1 mostra-se, de maneira esquemática, um resumo das etapas seguidas para a construção e verificação da consistência da EPCON.

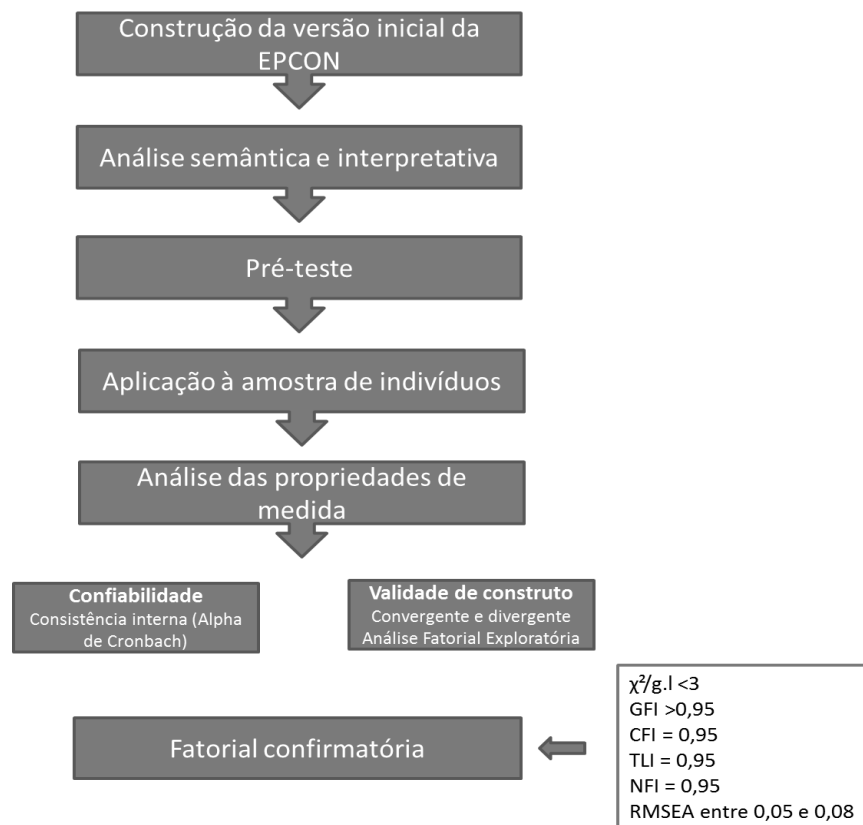


Figura 1 – Resumo das etapas de construção e validação da EPCON.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nessas etapas foram tomadas as decisões sobre a dimensionalidade da escala e a constituição dos itens, cujas evidências empíricas estão descritas na próxima seção.

## RESULTADOS

Primeiramente, buscou-se explorar o construto por meio da realização da análise fatorial exploratória. Para tanto, realizaram-se, em um primeiro momento, os testes estatísticos de Kairor-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, os quais confirmaram adequação dos dados para posterior análise fatorial. A adequação da matriz de correlação [KMO = 0,842 e Teste de Esfericidade de Bartlett,  $\chi^2 = 757,072$ ,  $p < 0,001$ ] possibilitou a realização de uma análise dos componentes principais. Inicialmente, essa análise foi realizada sem fixar número de componentes a extrair, mas, de acordo com o critério de Kaiser e análise paralela, foi identificado um fator único – condição essa que apoia a perspectiva de Silva e Bastos (2015).

Para que o item fizesse parte do componente, assumiu-se que ele deveria apresentar saturação mínima de |0,40|. Todos os itens retidos na Escala apresentaram uma saturação (carga fatorial) superior a 0,5.

Na Tabela 1, apresentam-se o conteúdo de cada item, sua carga fatorial e comunalidade, bem como os indicadores de consistência interna (Alfa de Cronbach) e variância explicada.

Tabela 1: Descrição da Escala EPCON.

Itens	Componente	
	F1	h <sup>2</sup>
PCON 7. Obedecerei às ordens dadas por superiores, pois eles sabem o que tem que ser feito.	0,801	0,641
PCON 3. Cumprirei o que os superiores mandarem, porque é o mais correto a ser feito.	0,766	0,587
PCON 8. Obedecerei às normas da organização, ainda que não esteja convencido de sua relevância.	0,671	0,450
PCON 9. Acreditarei que o superior ou chefe deverá ter o poder de decisão.	0,664	0,440
PCON 4. Eu me verei sempre como um subordinado que deve cumprir as normas da organização.	0,640	0,410
PCON 1. Aceitarei as normas e regras desta organização, para não ser diferente dos outros.	0,559	0,313
PCON 5. Obedecerei às ordens, sem buscar saber para que servem.	0,531	0,281

Valor próprio	3,124
Número de itens	7
% da variância explicada	44,63
Alfa de Cronbach	0,78

F1 = Propensão ao Consentimento Organizacional;  $h^2$  = Comunalidade.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como se observa na Tabela 1, o fator único apresentou valor próprio de 3,124, explicando 44,63% da variância total. Reuniu sete itens com saturações variando de 0,531 (Obedecerei às ordens sem buscar saber para que servem) a 0,801 (Obedecerei às ordens dadas por superiores, pois eles sabem o que tem que ser feito). Esse componente apresentou consistência interna (Alfa de Cronbach,  $\alpha$ ) de 0,78.

Considerando os resultados da análise exploratória, bem como suas limitações metodológicas, realizou-se uma análise fatorial confirmatória visando testar a adequação da escala. Assim, verificou-se que os indicadores de qualidade de ajuste foram:  $\chi^2/g.l. = 2,1$ , GFI = 0,981, CFI = 0,978, TLI = 0,964, NFI = 0,959, RMSEA = 0,052 (0,00-0,08) e confiabilidade composta 0,783. Esses se demonstraram adequados e os resultados da estrutura do modelo estão sumarizados na Figura 1.

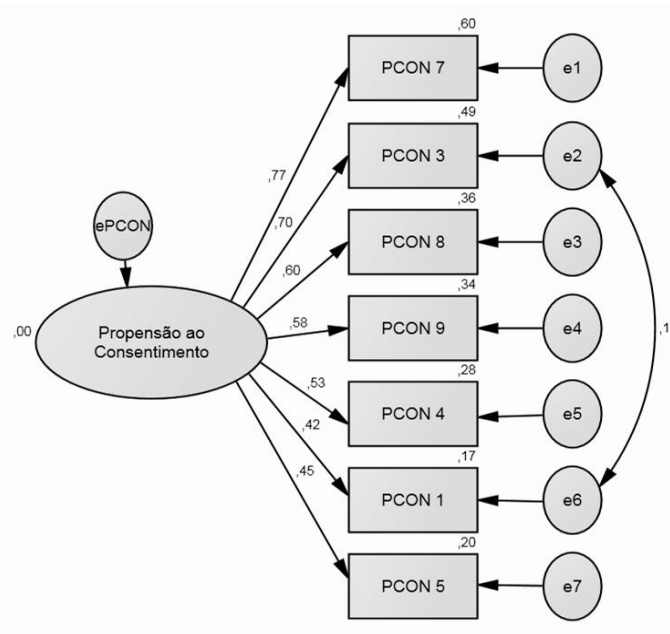


Figura 1 – Estrutura do Modelo.

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo inicial sugeriu índices de melhorias e, assim, foi re-especificado com a inclusão da correlação entre os erros  $e_2$  (PCON 3. Cumprirei o que os superiores mandarem, porque é o mais correto a ser feito.) e  $e_6$  (PCON 1. Aceitarei as normas e regras desta organização, para não ser diferente dos outros):

Os resultados das análises fatoriais deste estudo parecem reafirmar as suposições de Silva e Bastos (2015) sobre a possibilidade de que o Consentimento Organizacional abarque apenas uma dimensão, e não dois fatores: obediência cega e aceitação íntima, como originalmente apresentado pelos mesmos autores, em 2010.

## CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi reunir evidências de validade e consistência interna de uma Escala de Propensão ao Consentimento Organizacional (EPCON). As características psicométricas da escala EPCON, elaborada com vistas à mensuração da Propensão ao Consentimento, algo inexistente na literatura, apresentou parâmetros adequados para a amostra estudada. Ao se considerar a diversidade da amostra, a escala pode ser considerada um instrumento válido para identificar indivíduos com uma maior propensão a consentir após ingressar em um novo emprego ou organização.

Sobre a consistência interna da EPCON, considerando os parâmetros de Cronbach (1996) e Hair et al., (2009), constata-se que esses parâmetros são considerados bons para 0,6 a 0,8. Dessa forma, pode-se afirmar que os índices encontrados são satisfatórios, sobretudo quando se considera a proximidade com 0,8, a partir do qual é considerado muito bom. Uma explicação possível para não se ter obtido um Alpha de Cronbach ainda melhor seria o número reduzido de itens da escala, que, segundo Nunnally (1991), influencia fortemente os valores de Alpha.

Quanto à análise fatorial confirmatória, os resultados apoiam a coerência do modelo teórico que pressupõe sua unifatorialidade. Somado a isso, os índices de ajuste observados atendem ao que tem sido considerado apropriado na literatura (BYRNE, 2001; TABACHNICK; FIDELL, 2001; HAIR et al., 2009).

A retirada de dois itens da escala inicial resultou em um instrumento mais parcimonioso e breve (com sete itens), que permite capturar as mesmas atitudes comportamentais que a versão inicial. Outra vantagem da escala reduzida é a

facilidade de sua aplicação, tanto em uso científico como para diagnósticos em âmbito empresarial. Sobretudo, quando se considera a importância de se selecionar e recrutar os melhores indivíduos para assumir o cargo, a fim de proporcionar uma maior eficiência empresarial.

Por se tratar de uma escala de poucos itens, espera-se que ela seja respondida em poucos minutos; contudo, o participante deve se sentir livre para utilizar o tempo necessário. Sua aplicação pode ser feita de forma presencial ou em versão digital. Porém, é importante explicar que, no caso de aplicação em indivíduos de baixa escolaridade, são recomendadas a utilização de escalas gráficas e recursos visuais, a fim de garantir a compreensão do conteúdo dos itens. Para qualquer situação de aplicação, é necessário assegurar que o ambiente seja tranquilo e confortável.

Sugere-se, ainda, que durante a aplicação da escala em indivíduos que começarão a trabalhar seja utilizada a seguinte pergunta: “Pense como será a sua relação com esta organização ao término da sua primeira semana de trabalho”.

Quanto aos procedimentos de apuração dos resultados, por se tratar de uma escala unifatorial, e considerando que não há itens invertidos, basta apenas somar os valores obtidos e dividir o resultado pelo número de itens. Ou seja, deve-se somar o grau de concordância de cada indivíduo para cada um dos itens e, em seguida, dividir o resultado por 7.

Por fim, algumas limitações ficaram evidentes: os dados aqui apresentados foram obtidos a partir de uma amostragem por conveniência, que talvez não represente adequadamente a população brasileira, devendo, nesse sentido, ser ampliado para amostras que incluam outros contextos, no sentido de considerar as dimensões locais, específicas ou exclusivas. Além disso, considera-se pertinente conhecer a validade preditiva da EPCON, considerando a estabilidade temporal através de teste-reteste.

Faz-se necessária, outrossim, a verificação de outras variáveis que possam influenciar o estabelecimento do compromisso, dado que um aumento no consentimento futuro pode se dar devido a comportamentos da chefia imediata, cuja atitude demanda pequenas obrigações por parte do empregado. Tais demandas firmadas geram, por vezes, ampliação das solicitações e obrigações. Segundo Silva (2009), é fundamental chamar atenção para sua face manipuladora, pois solicitações triviais podem ir aumentando o consentimento dos indivíduos, tanto para demandas

maiores, ainda relacionadas ao favor realizado inicialmente, quanto para aquelas que se distanciam do propósito inicial.



#### **4.5 Estudo 5 - O poder preditivo da propensão ao comprometimento, ao entrenchment e ao consentimento verificadas antes do ingresso do indivíduo na organização e seu impacto sobre a vinculação futura.**

*THE PREDICTIVE POWER OF THE PROPENSITY TO COMMITMENT, ENTRENCHMENT AND CONSENT VERIFIED BEFORE THE INDIVIDUAL ENTRANCE IN THE ORGANIZATION AND ITS IMPACT ON THE FUTURE BOND.*

#### **RESUMO**

Este estudo visa testar o poder preditivo da Propensão ao Comprometimento, da Propensão ao Entrenchment e da Propensão ao Consentimento sobre a vinculação futura estabelecida pelo indivíduo após seu ingresso na organização. Para tanto, foi realizado um estudo longitudinal composto por duas coletas de dados: uma, antes do ingresso do indivíduo no ambiente de trabalho, e, outra, nove meses após o início de seu novo emprego. Os resultados demonstram que os indivíduos, ao entrarem na organização, já possuem uma tendência a desenvolver determinado vínculo. Essa tendência é determinante da vinculação futura estabelecida a partir do seu ingresso na organização. Verificou-se, ainda, que as escalas de Propensão são medidas que apresentam um bom poder explicativo da vinculação futura. Sendo assim, as empresas poderão se beneficiar dessas escalas, uma vez que poderão auxiliá-las a selecionar os indivíduos “mais adequados” para comporem seu quadro de pessoal, de acordo com as atitudes decorrentes da vinculação preconizada.

**Palavras-chave:** Propensão. Tendência. Comprometimento Organizacional. Entrenchment Organizacional. Consentimento Organizacional.

#### **ABSTRACT**

This study aims to test the predictive power of Propensity to Commitment, Propensity to Entrenchment, and Propensity to Consent on the future bonding established by the individual after joining the organization. For this purpose, a longitudinal study was carried out consisting of two data collections: one before the individual entered in the work environment and another nine months after starting his

new job. The results show that individuals entering the organization already have a tendency to develop a certain kind of bond. This tendency is determinant of the future linkage established from its entrance in the organization. It was also verified that the Propensity scales are measures that present a good explanatory power of the future bonds. This fact will help companies to select the "most appropriate" individuals to compose their staff, in accordance with the attitudes resulting from the recommended linkage.

**Keywords:** Propensity. Tendency. Organizational Commitment. Organizational Entrenchment. Organizational Consent.

## INTRODUÇÃO

O Comprometimento Organizacional, tanto no cenário internacional quanto nacional, destaca-se como um dos construtos mais investigados na disciplina do Comportamento Organizacional (MOWDAY, 1998; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo etc.) (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Em termos teóricos, a natureza multidimensional do construto foi intensamente criticada, até a proposição de dois novos conceitos – Entrincheiramento Organizacional e Consentimento Organizacional, os quais foram concebidos com o objetivo de cessar a redundância e a sobreposição conceitual, bem como delimitar as atitudes comportamentais características dos múltiplos comprometimentos, os quais passaram a figurar como diferentes vínculos.

Para além das evidências empíricas dos estudos com trabalhadores que diferenciam os três vínculos, Pinho e Bastos (2014) verificaram que os próprios gestores diferenciam os indicadores comportamentais do comprometimento dos demais vínculos. Ou seja, não seria razoável denominar *trabalhador comprometido* aquele que assume uma postura submissa, obediente, que tudo consente ao empregador, para não perder as recompensas ou mesmo o seu emprego. Da mesma forma, não seria comprometido o trabalhador que permanece na

organização pelos excessivos custos associados à sua saída, por falta de alternativas atraentes de trabalho ou por um ajuste.

A despeito de tal evolução no estudo sobre os vínculos, até o momento pouco se sabe sobre a propensão a eles. Existem, especificamente para a propensão ao comprometimento, algumas poucas reflexões teóricas (MOWDAY et al., 1982; LEE et al., 1992; COHEN, 2007; RUHLE, 2012) e uma primeira tentativa de medida (LEE et al., 1992), a qual foi alvo de críticas. Desde o trabalho de Lee, nenhuma outra tentativa empírica de medição foi pleiteada, provavelmente pela novidade do tema e pela dificuldade de operacionalização e obtenção da amostra, visto que é muito difícil obter acesso a um número razoável de sujeitos que começarão a trabalhar.

Para além da Propensão ao Comprometimento, a tendência do indivíduo a se entrincheirar e a consentir ainda não recebeu nenhum *insight* teórico, muito menos tentativas empíricas de avaliação.

Recentemente, Balsan, Bastos e Costa (no prelo), no intuito de preencher essa lacuna, desenvolveram três escalas para medir a propensão dos diferentes vínculos: a Escala de Propensão ao Comprometimento (EPCO), a Escala de Propensão ao Entincheiramento Organizacional (EPENT) e a Escala de Propensão ao Consentimento Organizacional (EPCON), abrindo espaço para uma questão nova e desafiadora para a área de pesquisa.

Apesar desse avanço, essas novas medidas carecem de verificação do seu poder preditivo sobre os vínculos futuros. Assim, lançando-se nesse terreno, ainda obscuro, este estudo tem como objetivo testar o poder preditivo da Propensão ao Comprometimento, da Propensão ao Entincheiramento e ao Consentimento sobre a vinculação futura estabelecida pelo indivíduo após seu ingresso na organização.

Avançar na compreensão de uma possível propensão dos indivíduos a desenvolverem um tipo específico de vínculo modificará tanto a forma de seleção dos indivíduos como a sua subsequente gestão e adaptação ao ambiente de trabalho. Ao prever a forma como o indivíduo a ser contratado irá se vincular com a organização, o setor responsável pela contratação poderá selecionar os indivíduos com uma maior probabilidade a desenvolver determinadas atitudes exigidas de acordo com o perfil comportamental almejado pela empresa. Do mesmo modo, as políticas e práticas subsequentes poderão se moldar para garantir uma atitude afetiva do indivíduo em relação à organização, fazendo com que ele se esforce mais para alcançar os objetivos organizacionais.

## **OS VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO: COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO E CONSENTIMENTO ORGANIZACIONAIS.**

Marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência, a pesquisa sobre o comprometimento organizacional vem tomando novos rumos (BASTOS et al., 2008). Até pouco tempo, a investigação do comprometimento esteve fortemente empenhada na análise de seus efeitos sobre a rotatividade e a permanência do indivíduo na organização. Tal preocupação fez com que o conceito de comprometimento diferenciasse os trabalhadores que saem dos trabalhadores que permanecem (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Essa ideia de permanência começou a ser substituída por uma noção de contribuição ativa para com a empresa. Assim, o foco maior começa a ser dado ao desempenho individual, que, segundo Medeiros (2003), é um dos consequentes mais pleiteados pelos estudos organizacionais.

Essa discussão ganha respaldo em Solinger, Olffen e Roe (2008), que ensinam que empregados comprometidos podem deixar a empresa por várias razões, mesmo sendo comprometidos. Ou seja, a permanência ou não do trabalhador na organização pode ser explicada por muitas variáveis além do comprometimento.

Nessa direção, alguns estudos realizados no Brasil (RODRIGUES, 2009, 2011; SILVA, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2010; SILVA; BASTOS, 2010) contribuíram para melhor delimitar o conceito de comprometimento organizacional, propondo novos conceitos a partir de dimensões até então concebidas como parte desse comprometimento. O argumento central subjacente à proposta de mudança na forma como se estuda comprometimento é o de que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) implicou uma ampliação indevida do construto de comprometimento, que passou a ser mais um modelo para explicar a permanência ou não na organização, não se aplicando, assim, a outros importantes produtos ou desempenhos esperados do trabalhador.

Com o advento dos construtos de Consentimento e Entrincheiramento, atitudes tais como a obediência ao patrão e a permanência por necessidade ou devido a cálculos dos investimentos passaram a figurar como sendo algo diferente do Comprometimento.

Assim, o comprometimento passa a representar somente um processo de identificação e envolvimento da pessoa com os objetivos e valores da organização. Essa caracterização é reforçada pelo sentimento de lealdade, pelo desejo de permanecer na empresa e trabalhar se esforçando para atingir os objetivos organizacionais (SILVA, 2009).

O comprometimento representa um liame afetivo, que não deve ser entendido como uma força que pressiona o indivíduo, mas sim um vínculo que o une à organização. Para Klein, Molly e Cooper (2009), o comprometimento é um vínculo psicológico que direciona o sujeito a uma ação. Tal ação é realizada de maneira proativa e é feita porque os indivíduos querem. Ou seja, o comprometimento organizacional não está ligado a comportamentos de acomodação em relação à organização, que revelem certa passividade do trabalhador.

O conceito de entrincheiramento, já utilizado anteriormente para caracterizar um tipo de vínculo do trabalhador com a sua carreira (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995), foi transposto para o contexto organizacional (RODRIGUES, 2009), passando a sugerir a empresa como uma forma de proteção, que oferece segurança e estabilidade para o indivíduo (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Assim, o conceito indica que pessoas entrincheiradas permanecem na organização não porque desejam, mas por medo de perderem benefícios oferecidos por ela, caso o vínculo se desfaça (Ibidem).

Se o trabalhador não percebe grandes custos associados a sua saída, então não está entrincheirado. O indivíduo pode, ainda, acreditar que há custos, mas perceber outras oportunidades de trabalho que sejam compensatórias. Contudo, entende-se que perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego, provavelmente estará entrincheirado (RODRIGUES, 2012; RODRIGUES; BASTOS, 2012).

A construção teórica e empírica revela que o entrincheiramento é composto por três dimensões: a) *limitação de alternativas* – não perceber outras oportunidades de emprego; b) *arranjos burocráticos impessoais* – hesitar em perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade; e c) *ajustamento à posição social* – preservar os ajustes feitos para a sua adaptação à realidade organizacional, tais como treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para as suas tarefas e rede de relacionamentos criados (RODRIGUES; BASTOS, 2012).

O conceito de Consentimento se caracteriza por um tipo de ligação do indivíduo pautado na internalização do papel de subordinação presente nas relações de trabalho, o que o leva a consentir ou a obedecer às normas e regras da organização, comumente proferidas pelo superior imediato (SILVA, 2009; SILVA; BASTOS, 2010). Trata-se, portanto, de um tipo de vínculo que se aproxima do que Bar-Hayim e Berman (1992) identificaram como um comprometimento passivo, associado a comportamentos de lealdade à organização. Análises teóricas e empíricas realizadas por Silva e Bastos (2015) revelaram que o consentimento organizacional deve ser tratado como sendo unidimensional, em que a obediência é eixo central que pauta a relação do trabalhador com a organização.

Na sequência é apresentada a conceitualização da propensão aos diferentes vínculos.

## **PROPENSÃO AOS VÍNCULOS**

Alicerçados na literatura (MOWDAY et al., 1982; PIERCE; DUNHAM, 1987; LEE et al., 1992; COHEN, 2007; RUHLE, 2012), Balsan, Bastos e Costa (no prelo) definem propensão como uma atitude geral e estável do indivíduo em se tornar comprometido, entrincheirado ou consentido no ambiente de trabalho. Essa definição pode ser claramente separada do estado real do vínculo que se concretiza e se desenvolve após a entrada do indivíduo na organização.

Segundo Balsan, Bastos e Costa (no prelo), a intensão de se pesquisar a propensão aos vínculos se deve ao fato de que o sujeito, antes de ingressar na organização, apresenta somente uma tendência, sendo que o vínculo propriamente dito se desenvolve após a entrada do indivíduo na empresa. Assim, para esses autores, a propensão é um conceito integrativo que reflete a possibilidade de estabelecimento de um determinado vínculo.

Alguns autores, ao conceituarem a propensão ao comprometimento (PIERCE; DUNHAM, 1987; LEE et al., 1992), a confundiam com antecedentes do comprometimento, uma vez que consideravam a propensão ao comprometimento como sendo um agregado de diferentes características pessoais, impossibilitando a distinção entre os antecedentes indicados na teoria. Cohen (2007) avançou distinguindo claramente o conceito de propensão e seus antecedentes. Todavia, sua

definição de propensão, em linha com os outros autores, teria apenas um efeito inicial, que findava quando o indivíduo se ligava a uma determinada organização.

Como instituído por Ruhle (2012), para o comprometimento organizacional, aqui, a propensão é um conceito em si mesmo influenciada por uma série de fatores (ex.: características pessoais, expectativas e experiências prévias), que não cessa com um determinado evento, tais como: demissão, volume de negócios ou aposentadoria. Apesar disso, e de sua grande estabilidade, a propensão é um construto que pode mudar durante a vida do trabalhador.

Essa tendência a se comprometer, entrincheirar ou consentir afetará a adaptação do indivíduo à organização, bem como o seu desempenho no ambiente de trabalho. Por exemplo, menos esforços são necessários para socializar novos empregados que possuem o desejo de seguir na organização e estão abertos e receptivos aos valores organizacionais.

Um indivíduo com uma elevada propensão ao comprometimento pode gerar mais facilmente um forte comprometimento em comparação com indivíduos com uma baixa propensão ao comprometimento. Essa propensão, no entanto, não é a única determinante do nível de comprometimento. O comprometimento também dependerá dos seus antecedentes, tais como oportunidades de crescimento, sistema justo de promoção (BORGES-ANDRADE, 1994), investimentos, alternativas, características pessoais, experiências de trabalho (MEYER et al., 2002), características do trabalho (MATHIEU; ZAJAC, 1990), competência pessoal (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004), valores (COHEN, 2007) e percepção de suporte organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004; COHEN, 2007).

Por meio de tal mecanismo é possível um indivíduo ter uma alta propensão a um determinado vínculo e, mesmo assim, possuir um vínculo não tão forte. Da mesma forma, um indivíduo com uma personalidade negativa em termos de propensão ao comprometimento e apenas experiências negativas poderá desenvolver um forte comprometimento. Por outro lado, mesmo que a nova organização forneça suporte ou qualquer um dos antecedentes conhecidos do comprometimento, poderá acontecer um apego não tão forte por parte do trabalhador, em decorrência de suas características pessoais ou experiências anteriores.

## MÉTODO

Para a realização da pesquisa foi utilizado um arquivo de dados, desenvolvido por meio do acompanhamento de indivíduos entrantes em organizações, desde antes do seu ingresso nessas organizações até nove meses após sua contratação. Assim, foram realizadas duas coletas de dados: a primeira ocorreu antes da entrada dos indivíduos nas organizações, momento no qual foi aplicado um questionário composto por duas partes: a primeira objetivou recuperar a origem social, contexto familiar, sexo, idade e formação acadêmica dos indivíduos; já a segunda parte, com o objetivo de verificar a propensão dos indivíduos aos vínculos organizacionais, foi composta pelas escalas: Propensão ao Comprometimento Organizacional (EPCO), constituída por 07 itens ( $\alpha=0,83$ ); Propensão ao Entrincheiramento Organizacional (EPENT), composta por 07 itens ( $\alpha=0,73$ ) e a Escala de Propensão ao Consentimento (EPCON), composta por 07 itens ( $\alpha=0,78$ ). Essas escalas foram criadas por Balsan, Bastos e Costa (no prelo), alicerçados no trabalho de Pinho (2009), que definiu alguns indicadores para os vínculos com base na teoria da área e na percepção do que os empregados e empregadores entendiam como sendo o Comprometimento, o Entrincheiramento e o Consentimento Organizacional. Os itens inseridos no questionário indagavam o indivíduo sobre como imaginava que seria a sua relação com a organização ao término da sua primeira semana na organização.

A segunda coleta ocorreu nove meses após a entrada do indivíduo na organização. Nesse momento foram aplicadas as seguintes escalas: a) Comprometimento Organizacional, composta por doze itens, desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015). A medida retoma a conceituação unidimensional que está na origem do conceito eliminando a redundância e diferenciando o comprometimento de outros vínculos que podem ter impactos distintos sobre o desempenho do trabalho e da organização. A medida apresenta índice de confiabilidade ( $\alpha = 0,915$ ) superior aos apresentados por escalas comumente aplicadas no contexto brasileiro (a exemplo de Meyer e Allen, 1991); b) Entrincheiramento Organizacional - escala aperfeiçoada por Rodrigues e Bastos (2015). A escala é composta por 18 itens distribuídos nas dimensões ajustamentos à posição social (6 itens: 1, 5, 7, 11, 14 e 16;  $\alpha = 0,78$ ), arranjos burocráticos impessoais (6 itens: 3, 6, 8, 10, 13 e 18;  $\alpha = 0,76$ ) e limitação de alternativas (6 itens: 2, 4, 9, 12, 15 e 17;  $\alpha = 0,75$ ); c) Consentimento organizacional, apresentada por



Silva e Bastos (2015) em uma escala unidimensional, cujo conteúdo é definido apenas pelos itens que integravam a dimensão “obediência cega”. A versão usada neste estudo é composta por nove itens, cuja definição do fator único indica o indivíduo que se comporta de acordo com as ordens estabelecidas por seu superior hierárquico, representante da organização, pois entende que este é seu papel. A escala, originalmente, apresenta um índice de confiabilidade  $\alpha = 0,86$ .

Na mensuração dos itens de medição foi utilizada uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, em que a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, e o número 5, “Concordo Totalmente”.

Definiu-se a segunda coleta para 9 meses após o início do trabalho, para que existisse um lapso de tempo com a finalidade de não haver nenhum indivíduo vivenciando o período denominado “lua de mel” – ou seja, aquele período que sucede à contratação do indivíduo, o qual é caracterizado pela fascinação, entusiasmo, euforia, otimismo (CHANG; CHOI, 2007; FICHMAN; LEVINTHAL 1991, JOKISAARI; NURMI 2009; SOLINGER et al., 2013) e pelo alto comprometimento com a organização (CHANG; CHOI, 2007), decorrente dessa empolgação inicial, cuja duração pode ser de poucos dias até 6 meses (CHANG; CHOI, 2007; JOKISAARI; NURMI, 2009). Tal empolgação inicial poderia trazer vieses aos resultados deste estudo.

Ao total foram pesquisados indivíduos entrantes em 11 organizações situadas em dois Estados brasileiros (um situado no sul do País e outro no nordeste brasileiro) – quatro delas públicas e o restante (7) do ramo privado.

A amostra total foi composta por 504 sujeitos que estavam sendo contratados. Ao final da segunda etapa houve uma perda amostral decorrente do estudo longitudinal. Mesmo assim, na segunda etapa participaram 228 indivíduos, podendo-se dizer que foi obtido um alto retorno (45,32%), dado que, para Marconi e Lakatos (2005), questionários que são enviados por e-mail alcançam em média 25% de devolução.

Nos questionários foram utilizados recursos para facilitar a compreensão das questões, a exemplo de desenhos de escalas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções. As análises estatísticas foram realizadas por meio do SPSS para Windows, versão 22. Realizou-se a verificação de correlações entre os construtos (Coeficiente de Spearman) e, na sequência, realizou-se uma análise de regressão linear para verificar a influência da Propensão

aos vínculos sobre os vínculos propriamente ditos. Nos testes foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p < 0,05$ .

Para identificar os níveis dos vínculos e da propensão propriamente dita foram convencionadas três categorias distintas: Alto (média de 66,67% a 100%), Médio (média de 33,33% a 66,67%) e Baixo (média de 0 a 33,33%).

## RESULTADOS

A amostra deste estudo é caracterizada, em sua maioria, por indivíduos do gênero feminino (69,2%) e com idade média de 32,24 anos, variando em uma amplitude entre 18 e 56 anos. Quanto à escolaridade, a predominância concentra-se nos níveis de graduação (28,9%), especialização (27,6%), ensino médio (25,0%) e mestrado (10,1%); os demais níveis apresentaram frequências inferiores a 10%. Ainda, acerca do estado civil dos respondentes, identificou-se que os respondentes são, na maioria, solteiros (48,0%) ou casados (34,2%), seguidos dos que estão em uma união estável (12,0%). Em relação ao perfil ocupacional, medido nove meses, aproximadamente, após o ingresso do indivíduo na organização, verificou-se a predominância de indivíduos que não exercem cargo de chefia (94,17%) e que trabalham em organizações do setor público (90,5%), conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Características da Amostra

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	TOTAL (n=228)
SEXO (%)	Masculino	30,8
	Feminino	69,2
IDADE (anos)	Idade Média (anos)	32,24
	Amplitude da Idade (anos)	18-56
ESCOLARIDADE (%)	Ensino Fundamental	2,2
	Ensino médio	25,0
	Graduação	28,9
	Especialização	27,6
	Mestrado	10,1
	Doutorado	6,2
ESTADO CIVIL (%)	Casado (a)	34,2

	Solteiro (a)	48,0
	Viúvo (a)	,4
	Separado (a)	,9
	Divorciado (a)	4,4
	União Estável	12,0
VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS FUNCIONAIS	TOTAL (n=228)
TEMPO DE SERVIÇO (média em meses)		9,5
CARGO DE CHEFIA? (%)	Sim	5,83
	Não	94,17
EMPRESA (%)	Pública	90,5
	Privada	9,5

Fonte: Dados da Pesquisa.

A confiabilidade das escalas foi verificada por meio do Coeficiente *alpha de Cronbach*. Na Tabela 2 apresentam-se os indicadores de confiabilidade encontrados, seguindo os parâmetros estabelecidos por Hair et al. (2009).

Tabela 2 – Confiabilidade das Escalas.

Escalas	Alpha Cronbach	Confiabilidade	Itens
<b>Comprometimento</b>	,931	Excelente	12
<b>Entrincheiramento</b>	,863	Muito bom	18
<b>Entrincheiramento - Ajustamentos à Posição Inicial</b>	,721	Bom	6
<b>Entrincheiramento - Arranjos Burocráticos Impessoais</b>	,726	Bom	6
<b>Entrincheiramento - Limitação de Alternativas</b>	,789	Bom	6
<b>Consentimento</b>	,904	Excelente	9
<b>Propensão ao Comprometimento</b>	,853	Muito Bom	5
<b>Propensão ao Entrincheiramento</b>	,682	Razoável	5
<b>Propensão ao Consentimento</b>	,757	Bom	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Os coeficientes de *alpha de Cronbach* obtidos confirmam boa consistência e confiabilidade das escalas, uma vez que os alfas apresentados encontram-se acima ou muito próximos de 0,7, que foi o caso da Escala de Propensão ao Entrincheiramento. Vale destacar, ainda, que as medidas de comprometimento e

consentimento obtiveram grau excelente, com indicadores de *alpha de Cronbach* acima de 0,9.

Na Tabela 3 apresentam-se estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e amplitude) dos construtos.

Tabela 3 – Estatística geral dos construtos.

Modelos teóricos	Estatísticas		
	$\bar{X}$	Dp	Amplitude
Comprometimento	3,75	0,80	1,25-5,00
Entrincheiramento	2,48	0,64	1,06-4,39
Entrincheiramento – Ajustamento à Posição Social	2,47	0,78	1,00-4,83
Entrincheiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais	3,06	0,83	1,00-4,83
Entrincheiramento – Limitação de Alternativas	1,89	0,70	1,00-4,00
Consentimento Organizacional	3,02	0,89	1,00-5,00
Propensão ao Comprometimento	4,21	0,04	1,00-5,00
Propensão ao Entrincheiramento	2,93	0,06	1,00-4,57
Propensão ao Consentimento	3,37	0,05	1,00-5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

No resultado geral, as médias apresentadas para os construtos dos vínculos organizacionais foram predominantemente moderadas. Os resultados demonstram que os indivíduos pesquisados exibem um vínculo de comprometimento maior (3,75) do que os vínculos de consentimento (3,02) e entrincheiramento (2,48). Ou seja, os indivíduos apresentaram um alto nível de comprometimento, enquanto o entrincheiramento e consentimento apresentaram níveis moderados. Os fatores de Entrincheiramento também retratam médias categorizadas como moderadas para as suas dimensões: ajustamento à posição social (2,47), limitações de alternativas (1,89) e arranjos burocráticos impessoais (3,06).

Pesquisa semelhante realizada por Santos (2015), utilizando o modelo tridimensional de vínculos, também identificou padrões com níveis de comprometimento organizacional significativamente maiores em comparação ao entrincheiramento e ao consentimento, o que, para a autora, representa um maior engajamento afetivo, que pode favorecer a emergência de comportamentos favoráveis.

De acordo com Rodrigues (2011), maiores níveis de comprometimento 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. Para a autora, em geral, os perfis com maior comprometimento e menor entrincheiramento (semelhante ao encontrado neste estudo) são os que mais se associam a comportamentos desejáveis em termos de produtividade e de bom desempenho nas organizações.

Em relação às propensões, verificou-se que os indivíduos pesquisados apresentaram uma alta propensão a se comprometer (4,21), uma alta propensão a consentir (3,37) e uma propensão moderada a se entrincheirar (2,93).

Sendo a propensão medida antes do ingresso do indivíduo na organização uma tendência ao estabelecimento ao vínculo futuro, verifica-se que, para o contexto de estudo, os pesquisados tendem a se comprometer mais do que se entrincheirar por exemplo. Assim, a amostra pesquisada tenderá a ter uma série de comportamentos favoráveis ao desempenho organizacional. Por outro lado, Pinho, Bastos e Rowe (2011) ressaltam que tanto o entrincheiramento como o consentimento podem gerar impactos que sinalizam desmotivação, insatisfação, estagnação e perda da produtividade.

Na Tabela 4 apresentam-se as correlações entre os construtos estudados.

Tabela 4 - Correlações entre os construtos.

<b>Construto</b>	<b>Propensão ao Comprometimento</b>	<b>Propensão ao Entincheiramento</b>	<b>Propensão ao Consentimento</b>
Comprometimento	<b>0,457**</b>	0,149	0,190**
Entincheiramento	0,092	<b>0,441**</b>	0,225**
Entincheiramento – Ajuste à Posição Social	0,186*	0,388**	0,211**
Entincheiramento – Arranjos Burocráticos Impessoais	0,070	0,383**	0,143*
Entincheiramento – Limitação de Alternativas	-0,027	0,286**	0,182**
Consentimento	0,304**	0,076	<b>0,428**</b>

\*\* Sig < 0.01

\* Sig < 0.05

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados constantes na Tabela 4, verifica-se que os vínculos apresentaram correlações positivas e significativas com as respectivas propensões.

Ou seja, quanto maior a propensão ao vínculo, maior será o vínculo futuro. Esses resultados confirmam que níveis maiores de propensão acarretam em maiores índices de vinculação. Seguindo a convenção sugerida por Cohen (1969) e adotada por Mathieu e Zajac (1990), consideram-se as seguintes faixas: 0 – 0,20, baixa correlação; entre 0,21 e 0,40, média; e acima de 0,40, alta. Assim, pode-se concluir que as correlações apresentadas entre os vínculos e suas respectivas propensões foram altas. Tais correlações, segundo Gouveia, Santos e Milfont (2009), são explicadas por psicólogos como um resultado satisfatório, visto que as variáveis possuem um cunho cognitivo.

Ao comparar as correlações aqui obtidas com os resultados da Meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), referência no campo de pesquisa, verifica-se que a propensão ao comprometimento apresenta correlação bem superior do que as apresentadas entre os antecedentes de comprometimento e o vínculo propriamente dito. Especificamente, a propensão ao comprometimento demonstrou somente estar menos correlacionada do que a satisfação com o trabalho, variável essa que não pode ser medida antes do ingresso do indivíduo na organização e se constitui em um correlato e não antecedente. Mais recentemente, Moscon, Aguiar e Bastos (2013) verificou as correlações entre os vínculos e seus antecedentes. Nenhuma das variáveis testadas nesse estudo apresentou poder preditivo maior do que a Propensão aos vínculos.

As demais correlações apresentadas na Tabela 4 eram esperadas, visto que estudos (MOSCON; AGUIAR; BASTOS, 2013; BALSAN et al., 2015; MACAMBIRA; BASTOS; ROSSONI, 2015) demonstram correlações entre o comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional. Os resultados deixam evidente a relação entre os vínculos, bem como as relações relativas às suas propensões. Assim, pode-se concluir que as propensões não se tratam de atitudes excludentes, assim como Rodrigues (2009) previa acerca dos vínculos. Ou seja, um mesmo indivíduo pode apresentar intensidades distintas dos três vínculos com a organização, assim como intensidades distintas de propensão aos vínculos. Isto é, as propensões são diferentes, mas não excludentes.

Na sequência, buscando verificar a relação (causa-efeito) das propensões sobre os vínculos propriamente ditos, optou-se pela condução de análises de regressão. O valor da estatística F das regressões foi significativo a 1%, o que leva à rejeição da nulidade dos coeficientes do parâmetro da variável independente,

demonstrando ser improvável que os resultados tenham sido obtidos por erro amostral.

Para verificar a independência dos resíduos das regressões foi realizado o Teste Durbin Watson que, segundo Pestana e Gageiro (2014), precisa atender ao pressuposto da covariância nula. Para os modelos propostos foi atendido o pressuposto da inexistência de autocorrelação dos resíduos que, segundo Gujarati (2011), ao nível de 1% de significância devem apresentar valores pertencentes ao intervalo de 1,63 a 2,37 para uma amostra com mais de 200 casos. Para testar a normalidade dos modelos, realizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), sob a hipótese nula de que a distribuição da série testada é normal. No caso deste estudo, verificou-se ausência de significância, ou seja, a amostra possui resíduos com distribuição normal. O gráfico das probabilidades normais demonstrou valores ao longo da diagonal sem desvios substanciais, comprovando a distribuição normal dos resíduos. Os valores de TOL e VIF ( $VIF < 10$  e  $TOL > 0.1$ ) foram adequados, não indicando problemas de multicolinearidade (HAIR et al., 2009).

Os resultados das regressões constam da Tabela 5.

Tabela 5 – Regressão: como as propensões aos vínculos os explicam.

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
<b>Comprometimento</b>			
Constante	1,695	0,369	
Propensão ao Comprometimento	0,505	0,085	0,429*
<b>Entrincheiramento</b>			
Constante	1,442	0,154	
Propensão ao Entrincheiramento	0,355	0,050	0,440*
<b>Consentimento</b>			
Constante	1,215	0,272	
Propensão ao Consentimento	0,537	0,079	0,431*

Nota:  $R^2 = 0,184$  para o Comprometimento,  $\Delta R^2 = 0,05$ ;  $R^2 = 0,194$  para o Entrincheiramento,  $\Delta R^2 = 0,04$ ,  $R^2 = 0,186$  para o Consentimento,  $\Delta R^2 = 0,04$ ; \* $p < 0,001$

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se observa nos dados da Tabela 5, para o primeiro modelo o  $R^2 = 0,184$ , o que significa que a propensão ao comprometimento é responsável por

18,4% da variância do comprometimento medido após 9 meses do ingresso do indivíduo na organização. Existem, provavelmente, outros previsores atuando na vinculação futura, como a variação do  $\Delta R^2 = 0,05$ ; isso explica que, se o modelo fosse derivado da população e não da amostra, ele explicaria aproximadamente 0,5% menos da variância da saída.

Com base nas variâncias explicadas, tanto a propensão quanto os vínculos se constituem em atitudes influenciadas por uma gama de diferentes antecedentes. Mesmo assim, ao comparar os resultados, verifica-se que o percentual de variação apresentado foi muito bom, uma vez que, para obter resultados parecidos ou superiores, Aguiar et al. (2014) incluíram um número bem superior de variáveis já previamente apontadas como importantes preditoras dos vínculos organizacionais, o que, conseqüentemente, assegurou uma boa parte de sua variância. No entanto, é importante considerar que as variáveis utilizadas nesse estudo são variáveis que pertencem diretamente ao contexto organizacional, enquanto que a propensão se caracteriza como uma tendência medida antes do ingresso do indivíduo na organização.

Todas as propensões apresentaram indicadores significativos: a propensão ao comprometimento obteve um coeficiente de regressão  $\beta = 0,429$  ( $p < 0,001$ ) para a predição do comprometimento organizacional; a propensão ao entrincheiramento apresentou um coeficiente positivo e significativo  $\beta = 0,440$  ( $p < 0,001$ ) na predição do entrincheiramento organizacional; e a propensão ao consentimento apresentou um coeficiente de regressão  $\beta = 0,431$  ( $p < 0,001$ ).

Os coeficientes de regressão encontrados no estudo permitem a constatação de que altos níveis de propensão a determinado vínculo contribuem para a intensificação desse vínculo.

Os Modelos de Regressão encontrados em termos de variáveis estandardizadas preveem que para cada aumento de uma unidade da propensão ao comprometimento haverá uma adição de 0,429 no Comprometimento organizacional. Do mesmo modo, um aumento de uma unidade na propensão ao entrincheiramento ocasionará em um incremento de 0,440 no Entricheiramento; e um acréscimo de uma unidade na propensão ao consentimento acarretará em uma suba de 0,431 unidades do consentimento que o indivíduo estabelecerá após ingressar na organização. Ao considerar uma escala do tipo Likert de 5 pontos como unidade de medida, tem-se uma variação bastante relevante por unidade acrescida.



## CONCLUSÃO

Com base nas recentes escalas EPCO, EPENT e EPCON propostas por Balsan, Bastos e Costa (no prelo), este estudo visou testar o poder preditivo da Propensão ao Comprometimento, da Propensão ao Entrincheiramento e da Propensão ao Consentimento sobre a vinculação futura estabelecida pelo indivíduo após seu ingresso na organização. No âmbito dos resultados aqui encontrados, parece claro que os indivíduos, ao entrarem na organização, já possuem uma tendência a desenvolver determinado vínculo. Essa tendência é determinante da vinculação futura estabelecida a partir do seu ingresso, a qual pode afetar a sua adaptação, bem como seu desempenho no ambiente de trabalho.

Apesar de reconhecer os antecedentes dos vínculos como variáveis importantes na vinculação do indivíduo, sugere-se que a EPCO, a EPENT e a EPCON se constituem em medidas próprias para verificar a vinculação futura do indivíduo com a organização. Ressalta-se que, por mais importantes que sejam os antecedentes situacionais do ambiente laboral, esses não são úteis para prever a vinculação futura desde antes da entrada do indivíduo na organização, uma vez que esses antecedentes se estabelecem no momento em que o sujeito ingressa na organização.

Como a vinculação do indivíduo depende de diferentes fatores, o poder explicativo da EPCO, EPENT e EPCON, principalmente por se tratar de construtos complexos e dependentes de múltiplas variáveis, fica reduzido. No entanto, o presente estudo, ao fornecer as primeiras evidências empíricas sobre o poder preditivo da propensão do indivíduo a se comprometer, entrincheirar e consentir, constata-se que a variância explicada pela propensão é muito boa, uma vez que os resultados comparativos com estudos que analisaram modelos de regressão entre os vínculos e seus antecedentes, na maioria das vezes, apresentaram uma variância explicativa muito menor.

As análises do nível obtido pelos pesquisados em cada variável demonstrou um alto nível de propensão a se comprometer e a consentir, e uma propensão moderada ao entrincheiramento. Em outras palavras, é possível dizer que o indivíduo pode ser propenso a mais de um tipo de vinculação, sendo essas tendências diferentes, mas não excludentes.

Esta investigação tem, adicionalmente, a contribuição de transpor o foco que antes era dado sobre as ações a serem tomadas no sentido de criar um ambiente favorável ao estabelecimento dos vínculos, para as características prévias que o indivíduo traz consigo para dentro da organização. Indo além, acrescenta-se uma nova perspectiva de predição ao já consagrado paradigma de que os vínculos são resultantes da troca indivíduo-organização.

Este trabalho não se encerra por aqui. Ressalta-se a importância de novas investigações envolvendo o tema, principalmente por se tratar de um assunto novo e de extrema importância para os processos de recrutamento e seleção. Por se tratar de um estudo inicial, sugere-se um aprofundamento por meio da testagem em diferentes amostras, que venham de observações principalmente no âmbito privado, o qual foi menos expressivo neste estudo. Além disso, recomendam-se novas pesquisas que possam ampliar os resultados aqui obtidos para uma melhor apreciação científica da relação propensão/vinculações, através de um desenho longitudinal mais longo.

Finalmente, espera-se ter contribuído para a ampliação do conhecimento científico, mesmo que os dados apresentados tenham um caráter basicamente descritivo, dada a carência de dados comparativos disponíveis quando o assunto é a propensão aos vínculos. Por se tratarem de fenômenos complexos, é importante que novas pesquisas aperfeiçoem ainda mais as escalas de Propensão e analisem o efeito das características pessoais e experiências prévias sobre a Propensão ao Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais. Também é imprescindível a análise de como tais propensões se comportam ao longo do tempo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto de estudos teóricos e empíricos desenvolvidos na presente tese teve como ponto de partida o reconhecimento da ausência de literatura científica e da falta de definições constitutivas e operacionais a respeito da Propensão ao Comprometimento Organizacional, da Propensão ao Enrincheiramento Organizacional e da Propensão ao Consentimento Organizacional.

No andamento da tese, um conjunto de preocupações de ordem conceitual, bem como um novo eixo importante da pesquisa do Comprometimento Organizacional, é colocado. Em síntese, são propostos estudos que combinam distintas análises e percursos metodológicos para definir como ocorre a vinculação do indivíduo com a organização, em seu decurso natural dentro de uma perspectiva longitudinal.

Dessa maneira, a formação dos vínculos se inicia após a entrada do indivíduo na organização, sendo que, na fase anterior ao emprego, cada indivíduo possui uma tendência a um determinado tipo de vinculação. Essas tendências seriam um dos maiores determinantes da vinculação inicial e podem ser assim definidas:

- Propensão ao Comprometimento é uma tendência do indivíduo a um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação e empenho extra. Ou seja, de comprometer-se.

- Propensão ao Enrincheiramento é uma tendência do indivíduo em permanecer na organização devido às perdas associadas a sua saída, como benefícios, vantagens financeiras e ajustamentos ao desempenho do cargo. Ou seja, entrincheirar-se.

- Propensão ao Consentimento é uma tendência a obedecer às demandas da empresa, personificadas pelos superiores hierárquicos, influenciada pelas relações de poder e autoridade entre superior e subordinado, bem como por acreditar que o cumprimento de normas e regras estabelecidas se constituem no melhor procedimento para a organização. Ou seja, consentir.

Ressalta-se, que o desenvolvimento teórico distingue a propensão de seus antecedentes. Com isso, não se debruça sobre os mesmos erros cometidos por Mowday, Porter e Steers (1982) e Pierce e Dunham (1987), ao proporem um mecanismo de propensão ao comprometimento, que considerava as características

personais como constituintes da propensão. Aqui, as características pessoais, as experiências prévias e expectativas com o novo emprego são antecedentes da propensão.

Uma grande vantagem do *framework* apresentado no Estudo 1 é a sua possível aplicabilidade a outros focos organizacionais, a exemplo de equipes de trabalho ou unidades da organização, ajudando na compreensão dos vínculos que o indivíduo estabelece no ambiente de trabalho. Ou seja, dentro da própria organização, considera-se que o indivíduo pode ter uma propensão a se comprometer, a se entrincheirar ou a consentir com uma determinada equipe ou projeto de trabalho antes mesmo de ele iniciar a trabalhar nessa tarefa.

Assim, o modelo teórico prevê que mesmo um indivíduo com uma propensão a ser entrincheirado poderá, também, ter uma propensão a desenvolver um vínculo afetivo com a organização. Isto é, em um mesmo indivíduo, as propensões aos vínculos podem coexistir.

Dadas as devidas conceituações, além dos avanços de cunho teórico, a presente pesquisa apresentou avanços empíricos, com destaque para as medidas construídas: a Escala de Propensões ao Comprometimento (EPCO), a Escala de Propensão ao Consentimento (EPCON) e a Escala de Propensão ao Entincheiramento (EPENT), as quais estão apresentadas nos Estudos 2, 3 e 4, respectivamente.

No que se refere aos pressupostos psicométricos, vale ressaltar que inexistiam, até a presente tese, escalas específicas para tal fim. Nessa perspectiva, os Estudos 2, 3 e 4 validam instrumentos com características singulares no campo dos estudos sobre o comprometimento organizacional, que possibilitam uma predição da vinculação futura.

Análises Fatoriais Confirmatórias demonstraram índices de ajuste geral satisfatórios para as três escalas. Entende-se que as escalas se mostraram válidas e acuradas. Os seus itens possuem cargas fatoriais importantes, formando fatores precisos e teoricamente consistentes. Tal fato encoraja a utilização dos instrumentos, bem como o aprofundamento da discussão teórica sobre os conceitos.

Com a aplicação das três escalas, poderão ser feitas distinções importantes sobre a natureza e a intensidade de cada propensão e sobre como os indivíduos as articulam. Cada propensão tem um impacto diferente na vinculação futura e, conseqüentemente, no desempenho do trabalhador. Apesar disso, importante

lembrar que a Propensão ao Entrincheiramento, por exemplo, não é essencialmente algo negativo ou oposto à propensão ao comprometimento, uma vez que ambas as propensões podem participar simultaneamente na configuração do vínculo do trabalhador com sua organização. Por vezes, é até desejável um certo nível de entrincheiramento, que poderá reduzir as chances de o indivíduo deixar a organização. Assim sendo, as escalas poderão fornecer informações valiosas da vinculação futura aos gestores, sobretudo quando se considera a importância de se selecionar e recrutar os melhores indivíduos para assumir o cargo, a fim de proporcionar uma maior eficiência empresarial.

Outra vantagem das escalas propostas é a facilidade de sua aplicação tanto em uso científico como para diagnósticos em âmbito empresarial. Por se tratarem de escalas com poucos itens, espera-se que elas sejam respondidas em poucos minutos; contudo, o participante deve se sentir livre para utilizar o tempo necessário. Sua aplicação pode ser feita de forma presencial ou em versão digital.

No caso de aplicação em indivíduos de baixa escolaridade, são recomendadas a utilização de escalas gráficas e recursos visuais, a fim de garantir a compreensão do conteúdo dos itens. Para qualquer situação de aplicação é necessário assegurar que o ambiente seja tranquilo e confortável.

Quanto aos procedimentos de apuração dos resultados, por não apresentarem itens invertidos, basta apenas somar os valores obtidos e dividir o resultado pelo número de itens. Ou seja, deve-se somar o grau de concordância de cada indivíduo para cada um dos itens e, em seguida, dividir o resultado pelo número de itens de cada escala.

Ao testar-se o poder preditivo da EPCO, EPENT e EPCON no Estudo 5, verifica-se que as escalas apresentam um boa predição da vinculação futura, sobretudo quando se considera a complexidade dos construtos e a sua sujeição a uma série de outros fatores.

Mesmo assim, para uma melhor interpretação dos dados, o gestor deverá aplicar paralelamente outras escalas que mensurem variáveis mediadoras do comprometimento organizacional, a fim de direcionar sua ação e ajustar suas decisões, no sentido de potencializar os níveis de comprometimento organizacional de sua equipe de trabalho. Assim, é muito importante que os gestores acompanhem o atendimento das expectativas e dos impactos das políticas e práticas de gestão de

recursos humanos, verificando se elas estão contribuindo para um maior comprometimento dos trabalhadores.

Durante o desenvolvimento do estudo, os desafios teórico e empírico presentes nesse novo campo de pesquisa foi altamente estimulante, embora ainda sejam necessários aprimoramentos, tendo em vista a novidade que o tema representa em termos de pesquisa desenvolvida até o momento. Nesse sentido, é coerente elencar as limitações do estudo, uma vez que as evidências de validade atingidas pela presente pesquisa necessitam de confirmação em diferentes contextos, regiões e populações.

Os resultados apresentados têm um caráter descritivo, dada a carência de dados comparativos disponíveis decorrentes da incipiência do tema. Houve, também, a impossibilidade de obtenção de dados a partir de uma amostragem aleatória. Mesmo assim, pela diversidade amostral, acredita-se que os resultados obtidos apresentam uma boa imagem do universo estudado.

Foram encontradas dificuldades metodológicas, técnicas e operacionais comuns da pesquisa longitudinal, tais como: altos custos envolvidos, desafios na obtenção das respostas dos mesmos sujeitos ao longo do tempo e tempo limitado pelo programa de doutorado, a fim de obtenção de titulação, impossibilitando abranger toda a extensão da problemática sobre a qual esse estudo se debruça. Contudo, tem o mérito de apontar novas direções de pesquisa relevantes para melhor estruturar os conceitos e suas respectivas medidas em um domínio de grande relevância para os estudos organizacionais.

Assim, recomenda-se a ampliação dos resultados aqui obtidos, por meio de um desenho longitudinal mais longo. É importante que novas pesquisas aperfeiçoem ainda mais as escalas de Propensão e analisem o efeito das características pessoais e experiências prévias sobre a propensão e a vinculação futura, assim como outras variáveis antecedentes, além das apresentadas no modelo desenvolvido que possam influenciar as diferentes propensões.

Por fim, a proposta desses novos construtos e medidas abre, certamente, a possibilidade de uma linha nova de investigação, que poderá ampliar a compreensão do processo de desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. Por se tratar de um estudo inicial, espera-se agregar a pesquisadores e gestores novos questionamentos, reflexões e ações acerca da gestão dos vínculos com a organização.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. et al. **The Authoritarian Personality**. Oxford: Harpers, 1950.
- AGUIAR, C. V. N. et al. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 283-291, 2014.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitments to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-8, 1990.
- AMODIO, D. M. et al. Neurocognitive correlates of liberalism and conservatism. **Nature Neuroscience**, v. 10, n. 10, p. 1246-1247, 2007.
- ANDRADE, J. M. **Evidências de Validade do Inventário dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade para o Brasil**. 2008. 153 fls. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- AREMU, A. O. A confluence of credentialing, career experience, self-efficacy, emotional intelligence, and motivation on the career commitment of young police in Ibadan, Nigeria. **International journal of Police strategies & management**, v. 28, n. 4, p. 609-618, 2005.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BAL, P. M. et al. Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator, **Journal of vocational behavior**, v. 72, n. 1, p. 143–158, 2008.
- BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015.
- BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 379-387, 1992.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 44, n. 1, p. 1-26, 1991.
- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 78-91.
- BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 279-310.

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

BASTOS, A. V. B. et al. 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, 2008, Florianópolis. ANAIS DO III CBPOT, 2008a.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 11-41, 2001.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional**: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, n. 1, p. 73-90, 1994a.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994b.

BASTOS, A. V. B. Locus de Controle no contexto organizacional: um estudo de caso entre servidores de uma instituição pública de ensino superior. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 1, p. 3-22, 1992.

BASTOS, A. V. B. Validação da escala de "locus de controle no trabalho" (Spector 1988). **Psico**, v. 22, n. 2, p. 133-154, 1991.

BECK, K.; WILSON, C. Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. **Human resource management review**, v. 11, n. 3, p. 257-278, 2001.

BECK, K.; WILSON, C. Development of affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change with tenure. **Journal of vocational behavior**, v. 56, n. 1, p. 114-136, 2000.



BECKER, T. E. Interpersonal commitments. In: KLEIN; H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Orgs.). **Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions**. New York: Routledge: 2009, p. 137-178.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BENET-MARTÍNEZ, V.; JOHN, O. P. Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: multitrait multi method analyses of the big five in Spain and English. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 75, n. 3, p. 729-750, 1998.

BERGMAN, M. E.; BENZER, J. K.; HENNING, J. B. The role of individual differences as contributors to the development of commitment. In: KLEIN, H. J.; BECKER, H. J. MEYER J. P. (Eds.). **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. New York: Routledge/Taylor & Francis Group. 2009, p. 217-252.

BLAU, G.; HOLLADAY, E. B. Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 79, n. 4, p. 691-704, 2006.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 279-298, 2001.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista odontológica da universidade da cidade São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BOGLER, R.; SOMECH, A. Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. **Journal of Teaching and Teacher Education**, v. 20, n. 3, p. 277-289, 2004.

BORGES, R. S. G. Gestão do conhecimento entre os profissionais de ti e a importância do comprometimento no trabalho: influências da cultura organizacional, do ambiente social e dos traços de personalidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 35. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as Relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 49-61, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19. 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

BOSWELL, W. R.; BOUDREAU, J. W.; TICHY, J. The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 882-892, 2005.

BOWLBY, J. The making and breaking of affectional bonds: i. aetiology and psychopathology on the light of attachment theory. **British Journal of Psychiatry**, v. 130, p. 201-210, 1977.

BREITSOHL, H.; RUHLE, S. Residual affective commitment to organizations: concept, causes and consequences. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 2, p. 161-173, 2013.

BROW, R. B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 42, p.230-251, 1996.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming**. Londres: Lawrence Erlbaum, 2001.

BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. Crenças de eficácia de professores: validação da escala de Woolfolk e Hoy. **RevistaPsico-USF**, v. 8, n. 2, p. 137-143, 2003.

CANRINUS, E. T. et al. Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. **European Journal of Psychology of Education**, v. 27, p. 115–132, 2012.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 6, p. 301-320, 1995.

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

CARVALHO, P. et al. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchment organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.

CERVO, C. S. **Característica de personalidade e comprometimento organizacional**. 2007. 107 fls. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2006.

CHAN, W. Y. et al. Organizational and personal predictors of teacher commitment: the mediating role of teacher efficacy and identification with school. **American Educational Research Journal**, v. 45, n. 3, p. 597–630, 2008.

CHANG, J. Y.; CHOI, J. N. The dynamic relation between organizational and professional commitment of highly educated research and development (R&D) professionals. **The Journal of Social Psychology**, v. 147, n. 3, p. 299-315, 2007.

CHANDEL, J. K.; SHARMA, S. K.; BANSAL, S. P. Linking the big five personality domains to organizational commitment. **International Journal of Research in Commerce, IT and Management**, v. 1, n. 3, p. 19-24, 2011.

CHEN, Z. X.; TSUI, A. S.; ZHONG, L. Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. **Journal of Organizational behavior**, v. 29, n. 5, p. 527–548, 2008.

CHEN, G.; GULLY, S. M.; EDEN, D. Validation of a New General Self-Efficacy Scale. **Organizational Research Methods**, v. 4, n. 1, p. 62-83, 2001.

CIALDINI, R. B. **O poder da persuasão: você pode ser mais influente do que imagina**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, p. 336-354, 2007.

COHEN, A. **Multiple commitments in the workplace: an integrative approach**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, 2003.

COHEN, A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. **Journal of organizational behavior**, v. 20, p. 285-308, 1999.

COHEN, A. Organizational commitment and turnover: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 1140–1157, 1993.

COHEN, A. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 539-558, 1992.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York: Academic Press, 1969.

COLEMAN, D. F.; IRVING, G. P.; COOPER C. L. Another look at the locus of control-organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. **Journal of Organizational Behavior**. v. 20, n. 3, p. 995-1001, 1999.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v.131, p.241-259. 2005.

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

COSTA, F. M. **Múltiplos comprometimentos no trabalho:** identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas. Bahia: 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, 2005.

COSTA, P. T.; WIDIGER, T. A. Introduction. In: COSTA, P. T.; WIDIGER, T. A. (Org.). **Personality Disorders and the Five-Factor Model of Personality.** Whashington: American Psychological Association, 2002, p. 3-16.

COTTON, J. L.; TUTTLE, J. M. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 55-70, 1986.

COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 903-930, 2000.

CRONBACH, L. J. **Fundamentos da testagem psicológica.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

CUI, C. **The relationship among personality traits, job design characteristics and organizational commitment:** an empirical study of organizations in China. 2010. 106 fls. Dissertação (Mestrado em psicologia aplicada). Universidade de Waikato, 2010.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.

DEMO, G. et al. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 4, p. 395-420, 2012.

DE PAULA, T. P. **Abrindo os baús - das gerais e das minas:** valores conservadores de Curvelo e Diamantina. 1993. 242 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento:** como construir uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DROEGE, S. B.; HOOBLER, J. M. Employee turnover and tacit knowledge diffusion a network perspective. **Journal of Managerial Issues**, v. 15, p. 50-64, 2003.

ERDHEIM, J.; WANG, M.; ZICKAR, M. J. Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. **Personality and Individual Differences**, v. 4, n. 5, p. 959-970, 2006.

EVERETT, J. A. C. The 12 Item Social and Economic Conservatism Scale (SECS). **PlosOne**, v. 8, n. 12, p. 1-11, 2013.

FAIAD, S. G. **Comprometimento Organizacional e Características de Personalidade**: um estudo de suas relações. 2011. 89 f. Dissertação (Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

FERNANDES, S. et al. Valores psicossociais e orientação à dominância social: um estudo acerca do preconceito. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 20, n. 3, p. 490-498, 2007.

FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho**: estudo com uma amostra de professores. Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.

FICHMAN, M.; LEVINTHAL, D. A. Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence and organizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 442-468, 1991.

FINK, S. L. **High commitment workplaces**. New York, Quorum Books, 1992.

FISCHER, G. N. **Os conceitos fundamentais da psicologia social**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

FURNHAM, A.; BREWIN, C. R.; O'KELLY, H. Cognitive style and attitudes to work. **Human Relations**, v. 47, n. 12, p. 1509-1521, 1994.

GELADE, G. A.; DOBSON, P.; GILBERT, P. National differences in organizational commitment: effect of economy, product of personality, or consequence of culture? **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 37, n. 5, p. 542-556, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVEIA, V. V.; SANTOS, W. S.; MILFONT, T. L. O uso da estatística na avaliação psicológica: comentários e considerações práticas. In: HUTZ, C. S. (Org.). **Avanços e polêmicas em avaliação psicológica**: em homenagem a Jurema Alcides Cunha. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009, p. 127-155.

GRAHAM, J.; HAIDT, J.; NOSEK, B. A. Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 96, n. 5, p. 1029-1046, 2009.

GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

GUJARATI, D. **Econometria Básica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HACKETT, R. D.; LAPIERRE, L. M.; HAUSDORF, P. A. Understanding the links between work commitment constructs. **Journal of Vocational Behavior**, v. 58, n. 3, p. 392-413, 2001.

HACKETT, R. D.; BYCIO, P.; HAUSDORF, P. A. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. **Journal of applied psychology**, v. 79, n. 1, p. 15-23, 1994.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAUSKNECHT, J. P.; HILLER, N. J.; VANCE, R. J. Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 6, p. 1223-1245, 2008.

HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: a tutorial on parallel analysis. **Organizational Research Methods**, v. 7, n. 2, p. 191-205, 2004.

HOCHWARTER, W. A. et al. Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. **Journal of Vocational Behavior**, v. 55, n. 3, p. 277-297, 1999.

HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. **The electronic journal of business research methods**, v. 6, n. 1, p. 53 - 60, 2008.

JOHN, O. P.; NAUMANN, L. P.; SOTO, C. J. Paradigm shift to the integrative Big-Five trait taxonomy: history, measurement, and conceptual Issues. In: JOHN, O. P.; ROBINS, W. R.; PERVIN, L. A. (Eds.) **Handbook of personality: theory and research**. New York, NY: Guilford Press, 2008, p. 114-158.

JOHN, O. P.; DONAHUE, E. M.; KENTLE, R. L. **The big five inventory-versions 4a and 54**. Berkeley, CA: 1991.

JOST, J. T. The end of the end of ideology. **American Psychology**, p. 651-670, 2006.

JOST, J. T. et al. Political conservatism as motivated social cognition. **Psychological Bulletin**, v. 129, n. 3, p. 339-375, 2003.

HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. R. Structural equation modeling: guidelines for determining model fit. **The Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 6, n. 1, p. 53-60, 2008.

HOWARD, P. J.; HOWARD, J. M. The Big Five quick start: An introduction to the Five-Factor Model of personality for human resource professionals.1995. Acesso em 05/12/2014. Disponível em: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384754.pdf>.

HUNTER, L. W.; THATCHER, S. M. Feeling the heat: effects of stress, commitment, and job experience on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 953-968, 2007.

HURTER, N. **The role of self-efficacy in employee commitment**. 2008. 158 f. Dissertação (Mestrado em Comércio) – University of South Africa, South Africa, 2008.

JESUS, R. G. **Influências da percepção de políticas de gestão de pessoas e de justiça organizacional no comprometimento organizacional e seu efeito no desempenho**: um estudo longitudinal entre docentes da educação tecnológica. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

JOHN, O. P.; SRIVASTAVA, S. The big-five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives. In: PERVIN, L.; JOHN, O. P. (Orgs.). **Handbook of personality: theory and research**. Nova York: Guilford Press, 1999, p. 102-138.

JOKISAARI, M.; NURMI, J. E. Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. **Academic of Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 527–544, 2009.

JUDGE, T. A. et al. Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. **Journal of applied psychology**, v. 84, n. 1, p. 107-122, 1999.

JUDGE, T. A.; EREZ, A.; BONO, J. A. The power of being positive: the relation between positive self-concept and job performance. **Human Performance**, v. 11, n. 2, p. 167-187, 1998.

KAPPAGODA, S. The impact of five - factor model of personality on organizational commitment of english teachers in Sri Lankan government schools. **International Journal of Physical and Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2013.

KINICKI, A. J.; VECCHIO, R. P. Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 75-82, 1994.

KLASSEN, R. M.; CHIU, M. M. The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: Influence of self-efficacy, job stress, and teaching context. **Contemporary Educational Psychology**, v. 36, n. 2, p. 114-129, 2011.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; BRINSFIELD, C. T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130-151, 2012.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER J. P. (Eds). **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. New York: Routledge, 2009, p. 3-36.

KNIGHTS, J. A.; KENNEDY, B. J. Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. **Applied HRM Research**, v. 10, n. 2, p. 57–72, 2005.

KO, J. W., PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, p. 961-973, 1997.

KOEBER, C.; WRIGHT, D. W. Wage bias in worker displacement: how industrial structure shapes the job loss and earnings decline of older american workers. **Journal of Socio-Economics**, v. 30, n. 4, p. 343-352, 2001.

KUMAR, K.; BAKHSHI, A. The Five-factor model of personality and organizational commitment: is there any relationship? **Humanity and Social Sciences Journal**, v. 5, n. 1, p. 25-34, 2010.

LEE, T. W. et al. Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: a longitudinal study of organizational entry processes. **Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 15-32, 1992.

LUTHANS, F.; ZHU, W.; AVOLIO, B. J. Impact of self-efficacy on Work attitudes, across cultures. **Journal of World Business**, v. 41, n. 2, p.121-132, 2006.

LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational Commitment: analysis of antecedents. **Human Relations**, v. 40, n. 4, p. 219-236, 1987.

LUTSKY, N. When is "Obedience" obedience? Conceptual and historical commentary. **Journal of Social Issues**, v. 51, n. 3, p. 55-65, 1995.

MCCRAE, R. R.; COSTA, P. T. **Personality in adulthood, second edition: a five-factor theory perspective**. New York: Guilford, 2003.

MCCRAE, R. R.; JOHN, O. P. An introduction to the Five-Factor model and its applications. **Journal of Personality**, v. 60, n. 2, p. 175-216, 1992.

MACAMBIRA, M. O.; BASTOS, A. V. B.; ROSSONI, L. Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 109-122, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.



MAIA, L. G. **Organizational commitment, psychological contract and job performance: a longitudinal study with newcomers.** 243 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

MALHOTRA, N. F. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTIN, R. et al. The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 1, p. 141-147, 2005.

MARTINS, P. R.; FIUZA, G. G. A influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho dos colaboradores da livraria cultura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MATZLER, K.; RENZL, B. Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 5, p. 589-598, 2007.

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

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Comprometimento Organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 5, p. 3-18, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p.538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-98, 1991.

MEYER, J.P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, n. 63, p. 1-18, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, p. 372-378, 1984.

MORROW, P. C. Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**. v. 79, n. 1, p. 18-35, 2011.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOSCON, D. C. B.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. A percepção sobre o estilo da chefia imediata e os vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, n. 15, p. 83-106, 2013.

MOSCON, D. C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n. 4, p. 387-401, 1998.

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.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247, 1979.

MOW. International Reseach Team. **The meaning of working**. London: Academic Press. 1987.

NAQUIN, S. N.; HOLTON, E. F. The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. **Human Resource Development Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 357-376, 2002.

NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. The Relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 63, n. 3, p. 677–718, 2010.

NG, T. W. H. et al. Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 3, p. 474-489, 2006.

NIU, H. J. Investigating the effects of self-efficacy on food service industry employees' career commitment. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 4, p. 743-750, 2010.

NUNNALLY, J. C. **Teoría psicométrica**. México: Trillas, 1991.

OLIVER, J. E.; JOSE, P. E.; BROUGH, P. Confirmatory factor analysis of the work locus of control scale. **Educational & Psychological Measurement**, v. 66, n. 5, p. 835-851, 2006.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro social behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 579-594, 1989.

PASQUALI, L. **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM, 1999.

PAUNONEN, S. Big five of personality and replicated predictions of behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, n. 2, p. 411-424, 2003.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2014.

PIERCE, J. L.; DUNHAM, R. B. Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 163-178, 1987.

PILLAI, R.; WILLIAMS, E. A. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 144-159, 2004.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do Trabalhador com a Organização**. São Paulo: Hucitec, 2014.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. A Articulação Entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O 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. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais**: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 10, n. 1, p. 53-66, 2012.

RAINAYEE, R. A.; ZAFFAR, S. Relationship between self-efficacy and Organizational Commitment: a conceptual framework. **International Journal of Information, Business and Management**, v. 4, n.3, p. 100-115, 2012.

RAJA, U.; JOHNS, G.; NTALIANIS, F. The impact of personality on psychological contracts. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 350–367, 2004.

RATHI, N.; RASTOGI, R. Assessing the relationship between emotional intelligence, occupational self-efficacy and organizational commitment. **Journal of the Indian academy of applied psychology**, v. 35, p. 93-102, 2009.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de administração contemporânea**, v. 1, n.8, p. 151-177, 2004.

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.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 465-476, 1985.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBINSON, S. L.; MORRISON, E. W. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 5, p. 525-546, 2000.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 3, p. 245-259, 1994.

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

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

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

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. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional:** o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

ROTS, I. et al. Teacher education, graduates' teaching commitment and entrance into the teaching profession. **Teaching and Teacher Education**, v. 23, n. 5, p. 543–556, 2007.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou Entincheiramento na Carreira? Um Estudo Entre Docentes do Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

RUHLE, S. **Explaining individual differences in workplace commitments:** the role of residual bonds and commitment propensity. Tese (Doutorado em Economia) - Escola Schumpeter de Negócios e Economia da Universidade de Wuppertal – Wuppertal, 2012.

RUHLE, S.; BREITSOHL, H. Residuales organisationales commitment: ein konzeptioneller ansatz zur erweiterung der bindingsforschung. **Schumpeter Discussion Papers**, p. 1-37, 2012.

SAKS, A. M. Longitudinal field investigation of the moderate and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. **Journal of applied psychology**, v. 80, n. 2, p. 211-225, 1995.

SALAMI, S. O. Relationship of emotional intelligence and self-efficacy to work attitudes among secondary school teachers in south-western Nigeria. **Essays in education**, v. 20, p. 43-56, 2007.

SALEEM, A.; SABA, G.; ADNAN, A. Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. **International Journal of Research Studies in Psychology**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2012.

SALGADO, A. L. **Comprometimento organizacional e locus de controle em jovens trabalhadores:** uma comparação entre participantes e não participantes de um programa social. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, 2008.

SALGADO, J.; RUMBO, A. Personality and job performance in financial services managers. **Internacional Journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 2, p.91-100, 1997.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2013.

SANTOS, A. S. **Vínculos com a organização e os estilos de liderança: uma análise na equipe de enfermagem de instituições hospitalares**. 2015. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrincheiramento: integrar ou reconstruir? uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n. 3, p. 423-433, 1985.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

SIDANIUS, J.; PRATTO, F. **Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression**. New York: Cambridge University Press, 1999.

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

SILVA, I. B.; NAKANO, T. C. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. **Avaliação Psicológica**, v. 10, n. 1, p. 51-62, 2011.

SILVA, N. R. A herança de Marx no debate sobre ideologia. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 35. Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPOCS, 2011.

SILVA, G. A. V.; LIMA, W. D. Empresas flexíveis, vínculos de trabalho e contrato psicológico: questões abertas aos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

SILVA, E. E. C; BASTOS, A. V. B. A Escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto**. 168 f. Dissertação (Mestrado em psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.

SOLINGER, O. N. et al. On becoming (un)committed: a taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. **Organization Science**, v. 21, p. 1-22, 2013.

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.

SPECTOR, P. E. Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. **Psychological Bulletin**, v. 91, n. 3, p. 482-497. 1982.

STEEL, R. P.; LOUNSBURY, J. W. Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 271-282, 2009.

STEEL, R. P.; OVALLE, N. K. A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employees turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 4, p. 673-686, 1984.

SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 2, p. 155-178, 2002.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. California: Allyn & Bacon, 2001.

TRIANDIS, H. C.; GELFAND, M. J. Converging Measurement of horizontal e vertical individualism and collectivism. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 1, p. 118-128, 1998.

TSAI, M.; TSAI, C.; WANG, Y. A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: a case study of the Banking Industry in Taiwan. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 13, p. 5319-5329, 2011.

TURNLEY, W. H. The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 12, n. 1, p. 24-36, 2005.

TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 1, p. 25-42, 2000.

TZINER, A. et al. The Personality Dispositional Approach to Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Psychological Reports**, v. 103, n. 2, p. 435-442, 2008.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. (Orgs.). **Using Multivariate Statistics**. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001, p. 653-771.

ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.

VILELA, J. R. P. X. **O Poder nas Organizações**: um estudo utilizando uma escala de autoritarismo baseada na escala "F" de Adorno. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

VOHRA, N.; GOEL, A. Influence of Positive Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Indian Middle Managers. **Working Paper Series Indian Institute of Management Calcutta**, p. 1-32, 2009.

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 95-112.

WATSON, D.; CLARK, L. A. Extraversion and its positive emotional core. In: BRIGGS, S. R.; JONES, W. H.; HOGAN, R. (Eds.). **Handbook of personality psychology**. New York: Academic Press, 1997.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of management review**, p. 418-428, 1982.

XAVIER, V. M. C. **Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho**: um estudo correlacional. 99 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

YOUSAF, A.; SANDERS, K. The role of job satisfaction and self-efficacy as mediating mechanisms in the employability and affective organizational commitment relationship: a case from a Pakistani University. **Thunderbird International Business Review**, v. 54, n. 6, p. 907-919, 2012.

ZHAO, H. A. O. et al. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 3, p. 647-680, 2007.



## APÊNDICES



## APÊNDICE A – Questionário aplicado na primeira coleta – Antes dos indivíduos começarem a trabalhar.



Esta pesquisa envolve uma parceria entre o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFBA e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Os dados serão coletados simultaneamente nos dois Estados. O interesse do estudo é fundamentalmente acadêmico.



Obrigado por participar...

### Parte I – Como eu me vejo como pessoa

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito de si mesmo. Assinale um “X” sobre o número à direita da assertiva que melhor corresponde ao grau em que a frase lhe caracteriza. Para tanto, siga a escala abaixo.

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

1. Sou conversador(a) e comunicativo(a).	1	2	3	4	5
2. Tenho a tendência de encontrar defeitos nos outros.	1	2	3	4	5
3. Sou minucioso(a) e detalhista.	1	2	3	4	5
4. Sou depressivo(a), triste.	1	2	3	4	5
5. Sou original, sempre tenho novas ideias.	1	2	3	4	5
6. Sou reservado(a).	1	2	3	4	5
7. Sou prestativo e não invejo os outros.	1	2	3	4	5
8. Por vezes, sou um pouco descuidado(a).	1	2	3	4	5
9. Sou tranquilo(a), lido bem com o stress.	1	2	3	4	5
10. Tenho curiosidade em relação a várias coisas.	1	2	3	4	5
11. Tenho muita energia.	1	2	3	4	5
12. Início desavenças com os outros.	1	2	3	4	5
13. Sou um trabalhador de confiança.	1	2	3	4	5
14. Posso ficar tenso.	1	2	3	4	5
15. Sou engenhoso(a), um(a) pensador(a) profundo(a).	1	2	3	4	5
16. Gero muito entusiasmo.	1	2	3	4	5
17. Perdooo com facilidade.	1	2	3	4	5
18. Tenho a tendência de ser desorganizado(a).	1	2	3	4	5
19. Me preocupo muito.	1	2	3	4	5
20. Tenho uma imaginação fértil.	1	2	3	4	5
21. Tenho a tendência de ser sossegado(a).	1	2	3	4	5
22. Geralmente sou de confiança.	1	2	3	4	5
23. Tenho a tendência de ser preguiçoso(a).	1	2	3	4	5
24. Sou emocionalmente estável, não me entristeço com facilidade.	1	2	3	4	5
25. Sou inventivo(a).	1	2	3	4	5
26. Procuoo expressar as opiniões e defendê-las.	1	2	3	4	5



Continua

27. Às vezes, sou frio(a) e indiferente.	1	2	3	4	5
28. Insisto até que a tarefa seja concluída.	1	2	3	4	5
29. Posso ter um humor instável.	1	2	3	4	5
30. Valorizo as experiências artísticas e estéticas.	1	2	3	4	5
31. Por vezes, sou tímido(a), inibido(a)	1	2	3	4	5
32. Sou atencioso(a) e bondoso(a) com quase todo mundo.	1	2	3	4	5
33. Faço as coisas de modo eficaz.	1	2	3	4	5
34. Permaneço calmo(a) em situações tensas.	1	2	3	4	5
35. Prefiro a rotina.	1	2	3	4	5
36. Sou sociável e amigável.	1	2	3	4	5
37. Por vezes, sou rude com os outros.	1	2	3	4	5
38. Faço planos e os sigo.	1	2	3	4	5
39. Fico nervoso(a) facilmente.	1	2	3	4	5
40. Gosto de refletir e brincar com as ideias.	1	2	3	4	5
41. Tenho poucos interesses artísticos.	1	2	3	4	5
42. Gosto de cooperar com os outros.	1	2	3	4	5
43. Me distraio com facilidade.	1	2	3	4	5
44. Sou sofisticado(a) na arte, música ou literatura.	1	2	3	4	5

### Parte II – Minha visão política sobre a sociedade e o mundo do trabalho

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa. Por exemplo, se você acha que é uma pessoa que acredita que “**vencer é tudo**”, assinale um “**X**” sobre o número à direita da assertiva que melhor corresponde ao grau em que a frase caracteriza seu pensamento. Não existem respostas certas nem erradas. Responda com sinceridade, de acordo com o teu modo de pensar habitual.

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

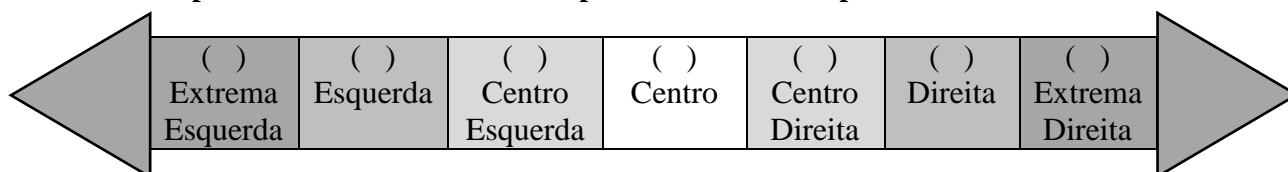
1. Eu sinto que patrões e empregados estão em lados opostos na maioria das organizações.	1	2	3	4	5
2. Em geral, os trabalhadores são sempre explorados pelos seus empregadores.	1	2	3	4	5
3. Sempre haverá uma forte tensão entre patrão e empregado, pois seus interesses são antagônicos.	1	2	3	4	5
4. O sistema de livre iniciativa das sociedades capitalistas só beneficia os donos das empresas e seus representantes (os gerentes).	1	2	3	4	5
5. Os trabalhadores não têm oportunidades reais de ascenderem na vida na condição de empregados.	1	2	3	4	5
6. A melhor maneira de resolver problemas no local de trabalho é coletivamente.	1	2	3	4	5
7. No trabalho, a única pessoa com quem você pode contar é você mesmo.	1	2	3	4	5
8. Melhores condições de trabalho só são conseguidas através de ações coletivas.	1	2	3	4	5
9. Trabalhar em grupo geralmente traz mais problemas do que vantagens.	1	2	3	4	5
10. Dentro das organizações alguns grupos têm mais valor do que outros.	1	2	3	4	5
11. No ambiente de trabalho, os grupos superiores devem dominar os grupos inferiores.	1	2	3	4	5
12. Para progredir dentro das organizações, às vezes, é necessário pisar os outros.	1	2	3	4	5
13. Se certos grupos dentro das organizações permanecessem em seu devido lugar, teríamos menos problemas.	1	2	3	4	5
14. Os grupos de subordinados devem permanecer em seu lugar.	1	2	3	4	5
15. Seria bom que todos os grupos de trabalhadores pudessem ser iguais.	1	2	3	4	5
16. Todos os grupos devem ter as mesmas oportunidades na empresa ou organização.	1	2	3	4	5



Continua

17. Teríamos menos problemas se tratássemos todos os grupos de trabalhadores de forma igualitária.	1	2	3	4	5
18. Deveríamos aumentar a igualdade dentro das organizações.	1	2	3	4	5
19. Devemo-nos esforçar para tornar os rendimentos mais iguais.	1	2	3	4	5
20. Nenhum grupo deve dominar dentro da organização.	1	2	3	4	5
21. A igualdade entre os grupos da organização em que trabalhamos deve ser o nosso ideal.	1	2	3	4	5
22. Provavelmente é bom que alguns grupos dentro da empresa ou organização fiquem em cima e outros em baixo.	1	2	3	4	5
23. No trabalho, eu prefiro depender de mim mesmo a depender dos outros.	1	2	3	4	5
24. Ao executar uma tarefa eu confio em mim a maior parte do tempo. Raramente confio nos outros.	1	2	3	4	5
25. Geralmente faço as minhas próprias coisas.	1	2	3	4	5
26. Minha identidade pessoal independe dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
27. É importante, para mim, realizar meu trabalho com uma qualidade superior a dos outros.	1	2	3	4	5
28. No meu trabalho, vencer é tudo.	1	2	3	4	5
29. Competir no ambiente de trabalho é a lei da natureza.	1	2	3	4	5
30. Quando noto que um colega de trabalho faz melhor do que eu, me sinto compelido a fazer ainda melhor.	1	2	3	4	5
31. Se um colega de trabalho ganha um prêmio, eu me sentiria orgulhoso.	1	2	3	4	5
32. O bem-estar dos meus colegas de trabalho é importante para mim.	1	2	3	4	5
33. Para mim, prazer é passar meu tempo com os outros.	1	2	3	4	5
34. Eu me sinto bem quando eu coopero com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
35. Para mim, é importante respeitar as decisões tomadas em grupo.	1	2	3	4	5
36. No trabalho, nenhuma dificuldade pode nos deter quando temos suficiente força de vontade.	1	2	3	4	5
37. No ambiente de trabalho, deveríamos evitar fazer coisas que as pessoas consideram censuráveis, ainda que saibamos que na realidade não são.	1	2	3	4	5
38. No trabalho, indivíduos que têm maus hábitos e pouca educação dificilmente poderão fazer amizade com pessoas decentes.	1	2	3	4	5
39. Quer gostemos, quer não, devemos admirar as pessoas que vencem toda competição no caminho para atingir o sucesso no trabalho.	1	2	3	4	5
40. No trabalho, é preferível contentar-se com pouco que querer muito, arriscando-se a perder o pouco que tem.	1	2	3	4	5
41. No ambiente de trabalho, pessoas que se deixam levar pelas novidades, de um modo geral, pagam um preço bem alto por isso.	1	2	3	4	5
42. Nunca se deve mudar de caminho no trabalho, ainda que ele seja ruim, sem que se tenha certeza de que o outro é realmente certo.	1	2	3	4	5
43. No trabalho, é preferível continuar fazendo as coisas com maior dificuldade por um processo conhecido que tentar fazê-las com maior facilidade por um processo desconhecido, de resultado também desconhecido.	1	2	3	4	5

- Assinale a alternativa que melhor o representa em relação a seguinte afirmação: frente aos problemas da sociedade eu me percebo como sendo politicamente de...



### Parte III – Crenças e Valores em relação ao trabalho

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa a respeito de si mesmo. Assinale um “X” sobre o número, à direita de assertiva, que melhor corresponde ao grau em que a frase lhe caracteriza. Não existem respostas certas nem erradas. Responda com sinceridade.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. Conseguir o trabalho que se deseja é principalmente uma questão de sorte.	1	2	3	4	5
2. Conseguir a remuneração desejada é principalmente questão de sorte.	1	2	3	4	5
3. Para conseguir realmente um bom trabalho, você precisa ter parentes ou amigos em altas colocações.	1	2	3	4	5
4. Ser promovido ou não é questão de sorte.	1	2	3	4	5
5. Para conseguir um bom emprego é mais importante quem você é do que o que você sabe fazer (conhecimentos, habilidades).	1	2	3	4	5
6. Para ser bem sucedido financeiramente, você deve conhecer as pessoas certas.	1	2	3	4	5
7. Na maioria dos empregos é preciso muita sorte para conseguir ser um empregado excelente.	1	2	3	4	5
8. A principal diferença entre pessoas que conseguem muito dinheiro daqueles que conseguem pouco é a sorte de cada um.	1	2	3	4	5
9. O trabalho será uma atividade positiva ou não a depender de como o trabalhador o encara.	1	2	3	4	5
10. Na maioria dos empregos as pessoas podem conseguir o que querem.	1	2	3	4	5
11. Se você sabe o que quer você pode achar o emprego certo.	1	2	3	4	5
12. Se os empregados não estão satisfeitos com uma decisão do seu chefe devem tentar corrigir a situação.	1	2	3	4	5
13. A maioria das pessoas é capaz de realizar bem o seu trabalho desde que se esforce para tanto.	1	2	3	4	5
14. Promoções são dadas a empregados que desempenham bem suas tarefas.	1	2	3	4	5
15. Empregados que desempenham bem suas tarefas geralmente são recompensados por isso.	1	2	3	4	5
16. A maioria dos empregados tem mais influência sobre os seus supervisores do que eles pensam que têm.	1	2	3	4	5
17. Eu vou ser capaz de atingir a maioria das metas que eu estabeleci para mim mesmo.	1	2	3	4	5
18. Quando me deparo com tarefas difíceis, tenho certeza de que vou realizá-las.	1	2	3	4	5
19. Em geral, eu acho que posso obter os resultados que são importantes para mim.	1	2	3	4	5
20. Eu acredito que posso ter sucesso, sem muito esforço, nas metas que estabeleço para mim mesmo.	1	2	3	4	5
21. Eu vou ser capaz de superar com êxito muitos desafios.	1	2	3	4	5
22. Eu acredito que posso realizar de forma eficaz muitas tarefas diferentes.	1	2	3	4	5
23. Em comparação com outras pessoas, eu posso fazer a maioria das tarefas muito bem.	1	2	3	4	5
24. Mesmo quando as coisas estão difíceis, eu consigo desempenhos muito bons.	1	2	3	4	5

- **Quão importante e significativo é o trabalho em sua vida global? Não pense no seu trabalho específico atual e sim no trabalho em geral. Responda assinalando um dos números abaixo:**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
<i>Uma das coisas menos importantes na minha vida</i>		<i>De média importância na minha vida</i>			<i>Uma das coisas mais importantes na minha vida</i>	



Continua

- No próximo item, você deve avaliar a importância que tem para você as diferentes esferas da vida (família, trabalho, comunidade, religião e lazer). Para tanto, tome 100 pontos e os distribua entre as cinco esferas, cuidando para que o total não ultrapasse os 100 pontos.
  - A. \_\_\_\_\_ Meu lazer (hobbies, esportes, recreação e contatos com amigos)
  - B. \_\_\_\_\_ Minha comunidade (organizações voluntárias, sindicatos, organizações políticas)
  - C. \_\_\_\_\_ Meu trabalho
  - D. \_\_\_\_\_ Minha religião (atividades e crenças religiosas)
  - E. \_\_\_\_\_ Minha família

100 (Total)

#### Parte IV – Escolha e expectativas em relação a este emprego.

Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 5, maior é a concordância com o conteúdo da frase. Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Por isso, indique ao lado de cada item sua avaliação sobre suas experiências prévias, expectativas em relação ao novo emprego e motivos da escolha.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. Eu penso que serei realizado profissionalmente no meu novo emprego.	1	2	3	4	5
2. Eu penso que serei realizado financeiramente no meu novo emprego.	1	2	3	4	5
3. Eu acho que terei oportunidades de crescimento e de participar das decisões da organização.	1	2	3	4	5
4. Acredito que serei bem recompensado pelo meu esforço dentro dessa organização.	1	2	3	4	5
5. Eu tenho uma boa impressão desta organização. Eu acho que ela remunera bem e se preocupa com seus empregados.	1	2	3	4	5
6. Eu acho que será muito bom trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
7. Eu recusei outras ofertas para trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
8. Eu não procurei outras alternativas de emprego fora desta organização.	1	2	3	4	5
9. Este foi o único emprego que consegui.	1	2	3	4	5
10. Neste emprego vou desenvolver atividades compatíveis com minha vocação.	1	2	3	4	5
11. Foi difícil ingressar neste emprego.	1	2	3	4	5
12. Esse é o emprego que eu sempre desejei na minha vida.	1	2	3	4	5

#### Parte V – Como poderá ser a sua relação com a Organização.

Pense como será a sua relação com esta organização em três momentos futuros: ao término da sua primeira semana na organização, daqui a seis meses e daqui a cinco anos. De início, indique S (sim, se pretende estar na organização após este período) e N (não, se imagina que já terá deixado a organização após este período). Para as colunas em que marcou “S” (SIM), avaliar o nível em que concorda com cada sentença usando a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente



Continua

	Daqui a 1 semana					Daqui a 6 meses					Daqui a 5 anos				
	S ( )	N ( )				S ( )	N ( )				S ( )	N ( )			
1. Terei planos de dedicar toda a minha carreira a esta organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Terei planos de prosseguir nesta organização, pois já terei investido bastante tempo nela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Aceitarei as normas e regras desta organização, para não ser diferente dos outros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Eu me preocuparei com o futuro desta organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Pensarei em permanecer na organização, pois os custos com a saída não compensam.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Obedecerei às regras para não perder o emprego nesta organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Assumirei os objetivos da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Concordarei que abandonar um emprego prejudicaria a minha imagem de um bom trabalhador.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Cumprirei o que os superiores mandarem, porque é o mais correto a ser feito.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Haverá uma forte ligação afetiva minha com esta organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Se pensar em sair da organização, não o farei caso implique em perdas financeiras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Eu me verei sempre como um subordinado que deve cumprir as normas da organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Trabalhando nesta organização, sentirei como se ela fizesse parte de mim.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Concordarei que quanto mais velho eu for, menor será minha possibilidade de conseguir melhores empregos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Obedecerei às ordens, sem buscar saber para que servem.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Sentirei que esta organização é uma das melhores que existe para trabalhar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Se pensar em sair desta organização, sei que desperdiçarei os treinamentos e cursos realizados até então.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Cumprirei as regras da organização, ainda que não concorde com elas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Sentirei orgulho pelo que esta organização realiza para a sociedade.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Concordarei que, ao sair desta organização, estaria jogando fora toda a estabilidade adquirida.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Obedecerei às ordens dadas por superiores, pois eles sabem o que tem que ser feito.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Ainda que eu tenha outras opções mais favoráveis, continuarei trabalhando nesta organização.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Com meu perfil profissional, se desejar deixar a organização, terei poucas alternativas no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Obedecerei às normas da organização, ainda que não esteja convencido de sua relevância.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Meus valores terão afinidade com os valores desta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



Continua



organização que faço parte.																			
26. Concordarei que se desejasse mudar de emprego, teria perdas na rede de relacionamentos que construí.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
27. Acreditarei que o superior ou chefe deverá ter o poder de decisão.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

- **Cite, por ordem de importância, três coisas que você espera encontrar nesta organização e que são significativas para você desenvolver um vínculo afetivo forte com ela:**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

### Parte VI - Dados de identificação

Esta pesquisa envolve coleta de dados em diferentes momentos do tempo. Assim, vamos precisar entrar futuramente em contato com você e, para tanto, precisamos que você se identifique. Como afirmamos no início, tais dados são absolutamente confidenciais.

**Nome:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**1. Idade:** \_\_\_\_\_ anos completos

**2. Sexo**

1. ( ) Feminino

2. ( ) Masculino

**3. Escolaridade**

1. ( ) Ensino fundamental

2. ( ) Ensino médio

3. ( )  
Graduação

4. ( ) Especialização

5. ( ) Mestrado

6. ( )  
Doutorado

**4. Estado Civil:**

1. ( ) Casado (a)

2. ( ) Solteiro (a)

3. ( )  
Viúvo (a)

4. ( ) Separado (a)

5. ( ) Divorciado (a)

6. ( )  
União  
Estável

**5. Tipo de organização**

1. ( ) Pública

2. ( ) Privada

**6. Você tem religião?**

1. ( ) Sim

2. ( ) Não

*Se tem qual a sua religião*

1. ( ) Católico

2. ( ) Protestante

3. ( )  
Espírita

4. ( ) Umbandista

5. ( ) Outra:  
Qual? \_\_\_\_\_

**7. Você pertence a algum partido político ou já pertenceu?**

1. ( ) Sim:

2. ( ) Não.

Qual? \_\_\_\_\_



Continua



## APENDICE B – Questionário aplicado na segunda coleta.



Esta pesquisa envolve uma parceria entre o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFBA e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Os dados serão coletados simultaneamente nos dois Estados. O interesse do estudo é fundamentalmente acadêmico.

Obrigado por participar...



### Parte I – Sua relação com a Organização.

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 5, maior é a concordância com o conteúdo da frase. Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Por isso, indique ao lado de cada item sua avaliação da ideia apresentada.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
2. 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
3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	1	2	3	4	5
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do Trabalho.	1	2	3	4	5
5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	1	2	3	4	5
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	1	2	3	4	5
8. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	1	2	3	4	5
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	1	2	3	4	5
12. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
13. Se eu deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	1	2	3	4	5
14. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5
15. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	1	2	3	4	5



Continua

16. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5
17. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	1	2	3	4	5
18. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	1	2	3	4	5
19. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5
20. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	1	2	3	4	5
21. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	1	2	3	4	5
22. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	1	2	3	4	5
23. 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
24. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	1	2	3	4	5
25. 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
26. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	1	2	3	4	5
27. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	1	2	3	4	5
28. 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
29. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	1	2	3	4	5
30. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	1	2	3	4	5
31. Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	1	2	3	4	5
32. Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	1	2	3	4	5
33. Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	1	2	3	4	5
34. Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	1	2	3	4	5
35. Como trabalhador, acho que devo sempre me sujeitar às regras e normas da empresa.	1	2	3	4	5
36. Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	1	2	3	4	5
37. Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	1	2	3	4	5
38. Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	1	2	3	4	5
39. Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	1	2	3	4	5

### Parte II – Como vejo a gestão de pessoas na organização

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a escala de avaliação abaixo.

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>



Continua

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 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 dos seus colaboradores aos seus cargos.	1	2	3	4	5
8. A organização onde eu trabalho se preocupa com o 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 seus 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 discurso e práticas gerenciais.	1	2	3	4	5
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as 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 meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduação, 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 em 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	1	2	3	4	5



Continua

onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).					
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 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 III – O atendimento de minhas expectativas no trabalho

Os empregadores fazem promessas, por vezes implícitas, aos seus empregados esperando receber em troca contribuições para a organização. Nesta parte, reflita sobre até que ponto o seu empregador tem cumprido as promessas feitas. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Moderadamente</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo Moderadamente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

1. Até agora, quase nenhuma das promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento foram cumpridas.	1	2	3	4	5
2. Eu sinto que meu empregador não está cumprindo as promessas feitas a mim quando fui contratado.	1	2	3	4	5
3. Até agora, o meu empregador tem feito poucas tentativas de cumprir as promessas feitas para mim.	1	2	3	4	5
4. Eu não recebi tudo o que me foi prometido em troca de minhas contribuições.	1	2	3	4	5
5. Meu empregador tem quebrado muitas de suas promessas, mesmo eu tendo cumprido minhas obrigações.	1	2	3	4	5
6. Eu sinto muita raiva da minha organização.	1	2	3	4	5
7. Eu me sinto traído pela minha organização.	1	2	3	4	5
8. Eu sinto que a minha organização tem violado o contrato feito entre nós.	1	2	3	4	5
9. Sinto-me extremamente frustrado pela forma como fui tratado por minha organização.	1	2	3	4	5



Continua



## APENDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Esta pesquisa envolve uma parceria entre o Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFBA e o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Os dados serão coletados simultaneamente nos dois Estados. O interesse do estudo é fundamentalmente acadêmico.



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: “Propensão ao vínculo com a organização: desenvolvimento do conceito, proposta de instrumento e análise do seu impacto sobre os vínculos construídos ao longo do tempo”, que tem por objetivo compreender como, ao longo do tempo, a relação entre o trabalhador, seu trabalho e sua empresa ou organização mudam e que fatores afetam tais mudanças. Trata-se de um estudo longitudinal, que envolverá, além deste primeiro contato, contatos posteriores com todos aqueles que se dispuserem a contribuir com este estudo.

Como benefícios, esta pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de tese, dissertação e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado, gerar subsídios para reflexões futuras e, sobretudo, ajudar a organização a desenvolver práticas de gestão que ampliem e aprofundem o vínculo saudável do trabalhador com ela e com o trabalho que desenvolve.

Neste primeiro contato, logo ao ingressar na organização, buscamos conhecer características pessoais e suas experiências de trabalho que possam apontar o tipo de vínculo que você desenvolverá com o tempo nesta organização. Assim, faremos perguntas sobre como você se percebe, como vê a sociedade e o trabalho e o seu futuro neste emprego que está começando. O risco que poderá estar presente neste estudo é relacionado a algum desconforto que pode ser gerado no momento de responder o questionário, podendo desistir de participar da pesquisa a qualquer momento sem penalização alguma.

A sua participação neste 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, no momento da publicação dos resultados. O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com o Prof<sup>ª</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa pelo telefone (55) 3220-9259 ou pelo email [vania.costa@ufsm.br](mailto:vania.costa@ufsm.br). Na ausência dela pode conversar com Laércio André Gassen Balsan, seu orientando, através do email [laerciobalsan@yahoo.com.br](mailto:laerciobalsan@yahoo.com.br).

Todos os dados coletados ficarão armazenados junto ao Programa de Pós-graduação em Administração, situado no Campus da Universidade Federal de Santa Maria, sob a responsabilidade da Prof<sup>ª</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa (pesquisadora responsável), durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após esse período, eles serão incinerados.

Eu, \_\_\_\_\_ (*nome do participante*), ciente e após ter lido as informações contidas acima, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Prof. Vânia Medianeira Flores Costa  
- Pesquisadora responsável -