



**Andréia de Queirós Meireles**

**Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional  
e satisfação no trabalho para empregados de uma  
empresa de energia brasileira**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre em Administração  
de Empresas.

Orientadora: Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Abril de 2015



**Andréia de Queirós Meireles**

**Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e  
satisfação no trabalho para empregados de uma  
empresa de energia brasileira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Moisés Balassiano**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Joaquim Rubens Fontes Filho**

FGV

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 08 de abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Andréia de Queirós Meireles**

Graduou-se em Administração pela UNEB (Universidade do Estado da Bahia) em 2006. Possui pós-graduação em Gestão de Serviços pela UFBA (Universidade Federal da Bahia) e em Gestão de Pessoas pela FGV-Rio (Fundação Getúlio Vargas). Atuou na área postal durante 13 anos como Administradora Postal, exercendo função gerencial na área de atendimento e de operações. Atualmente está na área de recursos humanos, onde trabalha como Administradora em processos ligados à Administração de Recursos Humanos da área corporativa de engenharia da Energy.

#### Ficha Catalográfica

Meireles, Andréia de Queirós

Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira / Andréia de Queirós Meireles; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2015.

169 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Vínculos. 3. Comportamento organizacional. 4. Satisfação no trabalho. 5. Entincheiramento organizacional. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho a todos aqueles que, direta ou indiretamente,  
contribuíram para a sua realização.

À minha mãe, Hermengarda de Queiroz Meireles (*in memoriam*), por ter  
sempre cultivado em mim o desejo pelo conhecimento e por me ter feito crer que  
tudo é possível.

Aos meus familiares, que mesmo distantes, torcem incondicionalmente pelo  
meu sucesso.

Aos amigos, presentes e ausentes, pelos incentivos dados nos momentos em  
que as minhas forças pareciam faltar.

## Agradecimentos

Primeiramente a Deus, pois, sem a sua presença constante e inequívoca em minha vida, não seria possível ter trilhado os caminhos necessários para chegar até aqui.

À minha orientadora, professora Ana Heloísa da Costa Lemos, pela sua destacada competência acadêmica, com a qual prestou-me as orientações e os esclarecimentos necessários nos meus momentos de dúvida, e pela sua competência emocional, por meio da qual muitas vezes me deu a tranquilidade necessária quando a minha ansiedade em alguns momentos teimava em aparecer.

Aos empregados da Energy, os quais gentilmente responderam ao meu questionário, tendo muitos deles enviado mensagens de incentivo e parabenização pelo tema escolhido.

À amiga Marisa Viegas, pela entrega do seu inestimável tempo na realização do meu abstract.

Aos professores e colegas do mestrado da PUC-Rio, particularmente à Ana Paula Alfredo e Priscila Vianna, pela experiência profissional e pelos conhecimentos acadêmicos que foram comigo partilhados.

## Resumo

Meireles, Andréia de Queirós; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Orientadora). **Fico porque preciso: entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de energia brasileira.** Rio de Janeiro, 2015. 169p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O mundo organizacional vem passando por fortes transformações nas últimas décadas, e uma das consequências mais significativas advindas desse movimento, talvez, seja a modificação do vínculo do indivíduo com o seu trabalho e com a organização. Durante muito tempo, considerou-se que o empregado comprometido com a organização seria aquele que desejasse nela permanecer por muito tempo. Posteriormente, observou-se que ter apenas empregados desejosos de permanecer na organização por um longo período de tempo não era mais, por si só, suficiente. Necessário também seria que esse empregado estivesse efetivamente engajado com os objetivos da organização. Porém, nem todos os empregados que participam de uma organização estão nela porque de fato desejam - alguns participam dos quadros de uma empresa pois dela precisam. Aos empregados que permanecem numa organização, não porque desejam, mas porque precisam, dá-se o nome de entrincheiramento organizacional. A presente pesquisa buscou identificar a existência de correlação entre o grau de entrincheiramento organizacional e o grau de satisfação no trabalho de empregados de uma empresa pública do setor de energia, bem como se haveria algum tipo de diferenciação com referência ao entrincheiramento quando são observados diferentes tipos de agrupamento dos respondentes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de cunho descritivo e quantitativo, com corte transversal, por meio de um levantamento que utilizou um questionário autoadministrado, baseado em escalas já validadas para as duas variáveis investigadas (Siqueira, 2008; Rodrigues e Bastos, 2012), o qual foi aplicado a 9280 empregados. Os resultados encontrados apontaram para uma correlação significativa e positiva, embora fraca, entre as variáveis entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho. A análise fatorial exploratória dos dados sinalizou para uma diferença de preponderância dos fatores que influenciam o grau de entrincheiramento: a) para empregados do sexo feminino e os do sexo masculino; b) para ambos os sexos, em função da faixa etária ou de ser ou não o respondente o principal responsável pela renda familiar; c) em função do tempo de companhia do empregado, particularmente quando o respondente tem mais de 20 anos de empresa; d) em função do empregado ser engenheiro ou administrador. A pesquisa aponta para algumas oportunidades de investigações relativas ao construto entrincheiramento. Essas investigações podem gerar informações relevantes para as empresas que desejem introduzir mecanismos de gestão de pessoas que possam mitigar possíveis efeitos negativos decorrentes de empregados que se encontram entrincheirados na organização.

## Palavras-chave

Vínculos; Comprometimento Organizacional; Satisfação no Trabalho; Entincheiramento Organizacional.

## Abstract

Meireles, Andréia de Queirós; Lemos, Ana Heloisa da Costa (Advisor). **I stay because I need: organizational entrenchment and Job satisfaction for employees in a Brazilian energy company.** Rio de Janeiro, 2015. 169p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The organizational world has undergone strong changes in recent decades and one of the most significant consequences resulting from this movement, perhaps, is the modification of the individual's bond with his work and with his organization. For a long time, it was considered that the employee committed to the organization would be one that wished to remain there for a long time. Subsequently it was noticed that having only employees willing to remain in the organization for a long period of time was not, in itself, sufficient anymore. It was necessary that this employee would be effectively committed with the organization's goals. However, not all employees who participate in an organization are in it because they actually want - some participate in the company's structure because they need it. The phenomenon through which employees remain in an organization not because they want to but because they need to is named organizational entrenchment. The present research aims to identify the existence of a correlation between the degree of organizational entrenchment and the degree of job satisfaction of employees in a public company in the energy sector, as well as if there would be some kind of differentiation with respect to the organizational entrenchment when different types of respondent groups are observed. In order to do that, a descriptive and quantitative research was conducted, with cross section, through a survey that used a self-administered questionnaire, based on scales already validated for both variables investigated (Siqueira, 2008; Rodrigues e Bastos, 2012), applied to 9280 employees. The results indicated a significant and positive correlation, although weak, between the variables organizational entrenchment and job satisfaction. Exploratory factor analysis of the data signaled a difference in the preponderance of the factors that influence the degree of entrenchment: a) for female and male employees; b) for both sexes, depending on the age and on whether the respondent was the main responsible for the family income or not; c) according to the time working in the company, particularly when the respondent has more than 20 years of work; d) according to whether the respondent was an engineer or an administrator. The research raised some further research opportunities related to the construct entrenchment. These investigations can generate relevant information to companies wishing to introduce people management mechanisms that may mitigate possible negative effects resulting from employees who find themselves entrenched in the organization.

## Keywords

Bonds; Organizational Commitment; Job Satisfaction; Organizational Entrenchment.

## Sumário

1. Introdução	17
1.1. Objetivo	21
1.2. Relevância do Estudo	21
1.3. Delimitação do Estudo	24
1.4. Estrutura da Dissertação	25
2. Referencial Teórico	27
2.1. Conceito de Vínculos	27
2.1.1. Estabelecimento de Vínculos e as Relações de Troca	30
2.1.2. Vínculos com o Trabalho e com a organização	37
2.1.2.1. Mudanças no Contexto do Trabalho e das Organizações	38
2.2. Vínculo com o trabalho	44
2.2.1. Satisfação no Trabalho	45
2.2.2. Conceito de Satisfação no Trabalho	46
2.2.3. Satisfação no Trabalho: atitude ou emoção?	50
2.2.4. Medindo Satisfação no Trabalho	52
2.3. Vínculo com a Organização	59
2.3.1. O Comprometimento Organizacional	59
2.3.2. Conceito de Comprometimento Organizacional	60
2.3.3. Críticas ao Modelo Tridimensional de Comprometimento	70
2.3.4. Entrincheiramento	77
2.3.5. Conceito de Entrincheiramento	79
3. Metodologia	84
3.1. Tipo de pesquisa	84
3.2. Instrumento de coleta dos dados	85
3.2.1. Dados demográficos dos respondentes	86
3.2.2. Mensuração da satisfação no trabalho	86
3.2.3. Mensuração de entrincheiramento organizacional	87
3.2.4. Estruturação do questionário	87
3.3. Seleção dos respondentes	88
3.4. Coleta dos dados	89
3.5. Tratamento e análise dos dados	89
3.6. Limitações do método	92
4. Apresentação e análise dos dados	95
4.1. Definição da população	95
4.2. Definição da amostra	96
4.3. Perfil da população e da amostra	96
4.3.1. Perfil da população e da amostra em função do gênero	96
4.3.2. Perfil da população e da amostra em função da faixa etária	98
4.3.3. Perfil da população e da amostra em função do tempo de companhia	100
4.3.4. Perfil da amostra por cor/raça	101
4.4. Análise da relação entre Satisfação no Trabalho e Entrincheiramento	102



4.4.1. Distribuição da amostra em função do grau de satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional	102
4.4.2. Análise da regressão linear entre Satisfação no Trabalho e Entrincheiramento Organizacional	105
4.5. Análise fatorial exploratória para Entrincheiramento Organizacional	112
4.5.1. A análise fatorial como técnica de análise de dados	112
4.5.2. Análise fatorial do entrincheiramento organizacional na Energy	114
4.5.2.1. Teste da adequação da aplicação da análise fatorial aos dados coletados na Energy	114
4.5.2.2. Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional	116
4.5.2.3. Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por gênero	119
4.5.2.4. Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por faixa etária	122
4.5.2.5. Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por cargo	125
4.5.2.6. Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados em função da responsabilidade do respondente pela renda familiar	129
4.5.2.7. Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por tempo de companhia	132
5. Discussão dos resultados	137
5.1. Empregado entrincheirado é empregado insatisfeito?	137
5.2. Como se comportam os diferentes agrupamentos da Energy com referência aos fatores que compõem o entrincheiramento?	140
6. Conclusões e considerações finais	145
7. Recomendações para estudos futuros	148
8. Referências bibliográficas	151
9. Apêndice	159
9.1. Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados – Dados demográficos	159
9.2. Apêndice 2 – Instrumento de Coleta de Dados – Satisfação no trabalho	161
9.3. Apêndice 3 – Instrumento de Coleta de Dados – Entrincheiramento Organizacional	162
9.4. Apêndice 4 – Análise de regressão linear simples entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional	163
9.5. Apêndice 5 – Matriz de correlação das variáveis de entrincheiramento organizacional	166

## Lista de Figuras

Figura 1 - Esquema mental de reciprocidade	35
Figura 2 - Escala de faces feminina	57
Figura 3 - Escala de faces masculina	57
Figura 4 - Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento	73
Figura 5 - Modelo do entrincheiramento organizacional	82
Figura 6 - Esquema de investigação da sobreposição entre a base de continuação do comprometimento com o entrincheiramento organizacional	83
Figura 7 - Abordagens de coleta de dados	85

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Percentual de Favorabilidade do Interesse de Permanecer na Cia (por tempo de serviço)	23
Tabela 2 – Percentual de Favorabilidade do Interesse de Permanecer na Cia (por nível do cargo)	23
Tabela 3 - Distribuição do efetivo, da população e da amostra por gênero para empregados de nível superior	97
Tabela 4 - Distribuição da população e da amostra por cargo e gênero	98
Tabela 5 - Distribuição etária da população e da amostra	98
Tabela 6 - Distribuição etária da população e da amostra em função do cargo	100
Tabela 7 - Distribuição da população e da amostra por tempo de companhia	101
Tabela 8 - Distribuição da amostra por cor/raça	101
Tabela 9 – Distribuição percentual dos respondentes em função do nível de satisfação e entrincheiramento	103
Tabela 10 - Distribuição percentual dos respondentes em função do nível de satisfação e entrincheiramento em função da característica sociodemográficas	104
Tabela 11 - Teste de normalidade dos resíduos do modelo de regressão linear simples	108
Tabela 12 - Teste ANOVA para satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional	110
Tabela 13 - Análise de correlação entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional	110
Tabela 14 - Resumo modelo de regressão linear	111
Tabela 15 - Teste KMO para as variáveis de entrincheiramento organizacional	115
Tabela 16 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional	117
Tabela 17 - Soma das cargas ao quadrado com rotação	117

Tabela 18 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional	118
Tabela 19 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Homens)	119
Tabela 20 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Mulheres)	119
Tabela 21 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (Homens)	120
Tabela 22 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (Mulheres)	120
Tabela 23 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Homens)	121
Tabela 24 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Mulheres)	121
Tabela 25 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (<40 anos)	123
Tabela 26 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (>=40 anos)	123
Tabela 27 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (< 40 anos)	123
Tabela 28 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (>= 40 anos)	123
Tabela 29 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (<40 anos)	124
Tabela 30 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (>=40 anos)	125
Tabela 31 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Engenheiro)	126
Tabela 32 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Administrador)	126
Tabela 33 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (Engenheiro)	127
Tabela 34 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (Administrador)	127
Tabela 35 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Engenheiro)	128

Tabela 36 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Administrador)	129
Tabela 37 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Principal responsável pela renda familiar)	130
Tabela 38 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Não é o principal responsável pela renda familiar)	130
Tabela 39 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (Principal responsável pela renda familiar)	130
Tabela 40 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (Não é o principal responsável pela renda familiar)	131
Tabela 41 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Principal responsável pela renda familiar)	131
Tabela 42 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Não é principal responsável pela renda familiar)	132
Tabela 43 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Tempo de Companhia menor ou igual a 20 anos)	133
Tabela 44 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Tempo de Companhia maior que 20 anos)	133
Tabela 45 - Variância total explicada (Tempo de companhia menor ou igual a 20 anos)	134
Tabela 46- Variância total explicada (Tempo de companhia superior a 20 anos)	134
Tabela 47 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Tempo de companhia igual ou menor a 20 anos)	134
Tabela 48 - Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Tempo de companhia superior a 20 anos)	135

## Lista de Ilustrações

Gráfico 1 - Distribuição da população por gênero	97
Gráfico 2 – Distribuição percentual da população e da amostra por faixa etária	99
Gráfico 3 - Dispersão entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional (dados padronizados)	107
Gráfico 4 - Histograma dos resíduos da regressão linear simples entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional	108
Gráfico 5 - P-P Plot dos resíduos da regressão linear simples entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional	109
Gráfico 6 - Diagrama de dispersão dos resíduos da regressão linear simples	109

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Dimensões, definições e itens da escala de satisfação no trabalho	91
Quadro 2 - Dimensões, definições e itens da escala de entrincheiramento organizacional	91
Quadro 3 - Regras práticas sobre o valor do coeficiente de correlação	111
Quadro 4 - Estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	113
Quadro 5 - Relação de variáveis para entrincheiramento organizacional	114
Quadro 6 - Quadro resumo das matrizes de componente rotativa	136

*É triste ver meu homem  
Guerreiro menino  
Com a barra de seu tempo  
Por sobre seus ombros*

*Eu vejo que ele berra  
Eu vejo que ele sangra  
A dor que tem no peito  
Pois ama e ama*

*Um homem se humilha  
Se castram seus sonhos  
Seu sonho é sua vida  
E vida é trabalho*

*E sem o seu trabalho  
O homem não tem honra  
E sem a sua honra  
Se morre, se mata*

*Não dá pra ser feliz  
Não dá pra ser feliz*

Gonzaguinha



## Introdução

Com o aumento da concorrência nos dias atuais, as organizações do mundo contemporâneo têm buscado incessantemente desenvolver mecanismos que as possibilitem alcançar os seus objetivos com a máxima eficiência.

Um dos pontos-chave para que a adoção desses mecanismos obtenha êxito, é que a empresa consiga mobilizar as pessoas que nela trabalham de modo que estas estejam plenamente engajadas com o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, uma vez que “as organizações dependem essencialmente da presença, articulação e vinculação de pessoas aos seus objetivos, trabalhos e equipes” (Rodrigues e Bastos, 2012, p. 688).

O conceito de comprometimento foi apresentado inicialmente com o trabalho publicado por Becker (1960), o qual preconizava que os indivíduos permanecem num determinado curso de ação em função dos custos e perdas que podem ocorrer caso esse curso de ação seja mudado. A esses custos e perdas associados à mudança de curso, o autor deu o nome de *side bets*.

Para Becker (1960), a permanência de um empregado numa empresa estaria diretamente associada aos custos que seriam incorridos caso o empregado optasse em dela sair. Pelo fato de a decisão de permanecer na empresa estar muito ligada às possíveis perdas que possivelmente ocorreriam com saída do empregado da organização, a esse tipo de comprometimento deu-se a denominação de comprometimento instrumental (também conhecido como calculativo ou de continuação) (Mowday apud Rodrigues, 2009).

À visão instrumental do comprometimento se contrapôs a concepção do comprometimento como o sentimento de identificação do indivíduo com os objetivos da organização e o desejo sincero de se dedicar para a realização desses objetivos e com a permanência na empresa. Essa concepção de comprometimento como um construto composto de uma única dimensão, a dimensão afetiva, foi proposta por Mowday, Porter e Steers (1982).

Posteriormente, o modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982) foi ampliado por Meyer e Allen (1991) com a proposição de um modelo

tridimensional de comprometimento que, além da dimensão afetiva (vinculação à organização por desejo), contemplava uma dimensão instrumental (vinculação à organização por necessidade) e uma dimensão normativa (vinculação à organização por dever) como dimensões desse construto.

O modelo tridimensional de comprometimento de Meyer e Allen (1991), embora seja um dos mais utilizados nos estudos sobre comprometimento (Carvalho *et al.*, 2014), tem passado por diversas críticas (Rodrigues e Bastos, 2010). Uma delas refere-se ao fato de que o conceito de comprometimento proposto por esses autores está fortemente associado a quanto o empregado deseja permanecer onde trabalha.

Uma possível justificativa para que “desejo de ficar” tivesse tal peso no construto comprometimento seria o fato de que, no momento em que o conceito surgiu, a questão do *turnover* ainda era uma preocupação crucial para as organizações, preocupação esta que não se mostra mais tão verdadeira nos dias atuais, como afirmam Rodrigues e Bastos (2010). Para esses autores, “ser comprometido”, que, até o final do século XX, estava associado à ideia de permanência, passa a incorporar a noção de contribuição ativa para a organização” (Rodrigues e Bastos, 2010, p. 131). Ou seja, para as organizações atuais não só basta que o empregado nela permaneça, mas, principalmente, que produza os resultados por ela esperados.

Outra crítica que por vezes se apresenta ao modelo tridimensional de comprometimento é a de que a permanência na organização por necessidade (dimensão instrumental do comprometimento) se contraporia à nova ideia que se quer atribuída ao termo comprometimento - empregado que contribui ativamente para a organização.

Em função dessa última crítica, alguns pesquisadores passaram a sugerir a exclusão da dimensão instrumental do construto comprometimento (Rodrigues, 2009; Rodrigues e Bastos, 2010; Carvalho *et al.*, 2014), associando essa dimensão a um novo tipo de vínculo organizacional, o qual tem recebido no meio acadêmico a denominação de Entrincamento Organizacional.

O termo entrincamento foi inicialmente proposto por Bedeian, Carson e Carson (1995), tendo como foco a carreira. Posteriormente, esse conceito “abriu a possibilidade de análise de um diferente tipo de vínculo, capaz de explicar um comportamento do trabalhador até então atribuído ao comprometimento: a

permanência na organização por necessidade” (Rodrigues e Bastos, 2012, p. 689). Com isso, o conceito de entrincheiramento foi transposto da carreira para a organização. Essa ampliação deu surgimento ao conceito de entrincheiramento organizacional proposto por Rodrigues (2009).

O entrincheiramento organizacional visa avaliar o quanto um empregado sente-se “preso” à organização por necessidade. Esse conceito possui três dimensões, a saber: o Ajustamento aos papéis sociais (APS), que representam os investimentos feitos pelos indivíduos para o alcance das condições necessárias à sua adaptação ao trabalho; os Arranjos burocráticos impessoais (ABI), que estão associados aos benefícios que seriam perdidos caso o empregado saísse da organização; e a Limitação de alternativas (LA), que mede a percepção do indivíduo sobre a existência de poucas alternativas caso saísse da organização.

Quando ocorre a conjunção desses três fatores, ou seja, quando o indivíduo percebe que “perderá os esforços de ajustamento e os retornos materiais obtidos, e não percebe alternativas de emprego” (Rodrigues e Bastos, 2012, p. 690), diz-se que esse indivíduo possivelmente estará entrincheirado.

Quem no seu dia-a-dia de trabalho nunca ouviu um colega falar que não gosta da empresa onde trabalha, mas que nela permanece porque precisa? Aqueles que trabalham, possivelmente, algum dia tiveram a oportunidade de escutar uma frase desse gênero. Esse discurso, possível de ser ouvido em qualquer empresa, inclusive, e talvez em maior grau, em empresas estatais.

Por conta da sensação de estabilidade que as empresas estatais proporcionam, alguns empregados podem nelas permanecer principalmente pelo fato não estarem dispostos a enfrentar um maior risco de demissão que uma mudança para uma empresa privada poderia ocasionar.

No entanto, o entrincheiramento não deve ser negligenciado pois ele pode produzir alguns efeitos negativos para a organização. A visão do senso comum permite especular que, quando o empregado permanece na empresa por necessidade, essa permanência “à contra gosto” pode levar à uma redução no seu nível de satisfação no trabalho, fazendo com que esse empregado não coloque à disposição da empresa suas competências de forma plena, levando-o a, por exemplo, apresentar uma maior predisposição ao absenteísmo (Siqueira e Júnior, 2004). Sugere-se, portanto, que exista uma possível relação entre entrincheiramento e satisfação no trabalho.

Da mesma forma que a questão do comprometimento vem ganhando atenção, *vis-a-vis* a necessidade de se ter uma força de trabalho mais engajada, a satisfação no trabalho também emerge como um tema relevante que tem suscitado vários estudos.

Um dos primeiros trabalhos a falar sobre o tema satisfação foi o livro publicado por Fisher e Hanna (1931). Nesse livro, os autores propuseram que o processo de desajustamento profissional de alguns empregados seria na realidade fruto de um desajustamento emocional do próprio indivíduo e que este, por vezes, por não compreender a natureza do seu desajuste, acabaria por atribuir ao trabalho ou às condições de trabalho a culpa pela sua insatisfação na empresa.

Após essa publicação, vários outros estudos buscaram clarificar o que seria de fato satisfação no trabalho e quais seriam os seus fatores constituintes (Locke, 1968; Churchill Jr, Ford e Walker Jr, 1974; Locke, 1978; Weiss, 2002). Embora ainda hoje haja controvérsias acerca do que seja satisfação no trabalho e como esse construto deve ser medido (Brayfield e Rothe, 1951; House *et al.*, 1967; Wanous e Lawler, 1972; Nord, 1977; Weiss, 2002; Dalal e Credé, 2013), de modo geral, satisfação no trabalho é descrita como sendo uma avaliação emocional positiva que o indivíduo faz com respeito ao seu trabalho ou às condições deste.

Estudos mais recentes têm buscado identificar como a satisfação é afetada por seus fatores antecedentes; como ela pode afetar fatores que lhes são consequentes; para quais variáveis a satisfação atua como uma variável mediadora; e com as quais ela na realidade é apenas correlata (Leite, Albuquerque e Rodrigues, 2014). Dentre os diversos fatores afetos à satisfação no trabalho, um dos que mais tem sido investigado é o comprometimento (Leite, Albuquerque e Rodrigues, 2014).

No entanto, poucos são os estudos que investigam a relação existente entre entrenchamento organizacional e satisfação no trabalho. Tal lacuna é preocupante visto que já foi confirmado, por diversas pesquisas, que os níveis de satisfação no trabalho estão fortemente associados a critérios comportamentais relevantes para o contexto organizacional (Siqueira e Júnior, 2004).

Assim, investigar a relação existente entre satisfação no trabalho e entrenchamento organizacional passa a ser um tópico de grande relevância, tanto para as organizações quanto para as áreas de conhecimento que pesquisam temas afetos ao comportamento organizacional.

Conforme recomendam Rodrigues e Bastos (2012), a análise do construto entrincheiramento pode ser favorecida por:

[...] estudos descritivos que avaliem o nível de entrincheiramento organizacional em amostras de diferentes segmentos ou ocupações com maior ou menor oferta de trabalho [ou por] pesquisas [que] sejam conduzidas para avaliar seus antecedentes e consequentes. (Rodrigues e Bastos, 2012, p. 699)

O presente trabalho pretende, então, colaborar, em parte, com a redução dessa lacuna nas pesquisas sobre entrincheiramento organizacional e sua relação com a satisfação no trabalho.

## 1.1

### Objetivo

O presente trabalho objetiva investigar a existência de correlação entre o entrincheiramento organizacional e a satisfação no trabalho para empregados de uma empresa de economia mista do setor de energia, bem como identificar se haveria algum tipo de diferenciação com referência ao entrincheiramento quando são observados diferentes tipos de agrupamento dos respondentes em função do seu perfil demográfico.

## 1.2

### Relevância do Estudo

Estudos têm demonstrado que o nível de satisfação no trabalho apresentado pelos empregados de uma organização tem uma correlação direta com fatores que afetam o desempenho das empresas (Robbins, Judge e Sobral, 2010). Empregados com maiores níveis de satisfação demonstram ter um maior desejo de permanecer na empresa e faltam menos (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004).

Nesse contexto, satisfação no trabalho surge como um tema de suma importância para as organizações, o que pode ser confirmado pelos diversos estudos que têm se voltado para investigar a relação entre satisfação no trabalho com vários fatores de interesse das empresas, a exemplo de: *turnover* (Shore e Martin, 1989); *performance* (Davar e Ranjubala, 2012); comprometimento

organizacional (Garland, Mccarty e Zhao, 2009; Leite, Albuquerque e Rodrigues, 2014).

Porém, por ser um conceito ainda muito novo, praticamente não há estudos investigando a relação do entrenchamento organizacional com outros tipos de vínculo, a exemplo da satisfação no trabalho, conforme proposto no presente trabalho. Esse fato torna relevante a presente investigação, o que é ratificado por Ahmadi e Alireza (2007 apud Ferreira *et al.*, 2009) quando afirmam que:

É visível que algumas pessoas gostam do seu trabalho e consideram-no uma parte central da sua vida, enquanto que outras não gostam e trabalham ‘porque tem que ser’. O estudo das causas e consequências associadas a estas questões constitui-se como um dos focos centrais da psicologia organizacional.” (Ahmadi e alireza, 2007 apud Ferreira *et al.*, 2009, p. 253)

Outro aspecto que deve ser acrescido ao se avaliar a relevância do presente estudo diz respeito a um aspecto da própria empresa pesquisada (a qual será doravante denominada Energy por questões de garantia do sigilo das informações). Resultados da pesquisa de clima da Energy, entre os anos de 2008 a 2012, especificamente numa questão em que os empregados são perguntados sobre o quão difícil seria para eles sair da companhia caso recebessem uma oferta melhor, demonstram que as respostas para essa pergunta têm apresentado uma tendência de redução no grau de favorabilidade<sup>1</sup>, tanto quando são analisados os dados por faixas de tempo de serviço (Tabela 1), quanto quando se analisam os dados em função das duas atuais categorias de cargo da empresa (nível médio e nível superior), conforme mostrado na Tabela 2.

Por exemplo, considerando os empregados de nível superior, observa-se que em 2008 o índice de favorabilidade para essa questão era de 64%, já em 2012 esse número caiu para 58% (Tabela 2).

---

<sup>1</sup> O grau de favorabilidade para cada item na pesquisa de clima da Energy é calculado pela soma dos respondentes que marcaram “Concordo plenamente” ou “Concordo” numa escala Likert de cinco pontos, dividindo-se essa soma pelo total de empregados que responderam ao item.

Tabela 1 – Percentual de Favorabilidade do Interesse de Permanecer na Cia (por tempo de serviço)

Ano	Pergunta	até 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	acima de 20 anos
2008	Sair da Energy, mesmo recebendo uma boa oferta, é muito difícil para mim	59	55	73	77
2009		56	56	73	75
2010		52	54	72	74
2011		53	53	69	74
2012		54	52	62	73
Média		54,8	54	69,8	74,6

Fonte: Dados internos da Energy

Tabela 2 – Percentual de Favorabilidade do Interesse de Permanecer na Cia (por nível do cargo)

do cargo)			
Ano	Pergunta	Nível médio	Nível superior
2008	Sair da Energy, mesmo recebendo uma boa oferta, é muito difícil para mim	69	64
2009		68	61
2010		66	58
2011		64	58
2012		63	58
Média		66	59,8

Fonte: Dados internos da Energy

A diminuição nos índices de favorabilidade indica que de modo geral na companhia há uma tendência de diminuição na predisposição dos empregados em permanecerem na empresa, caso recebam uma boa oferta.

Apesar de serem crescentes os indicativos sobre predisposição dos empregados em saírem da companhia no caso do recebimento de uma proposta de emprego melhor, a ocorrência de saída é baixa. Conforme fontes internas, a taxa de rotatividade da Energy gira em torno de um pouco mais que 8% ao ano, a qual é considerada baixa quando comparada com os níveis médios dessa taxa no país - a média da rotatividade brasileira é de 3% ao mês, ou 36% ao ano (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

A confrontação dos dados da Energy - elevação no desejo manifesto de sair da empresa frente a um baixo índice de rotatividade - sinaliza para a possibilidade de haver empregados entrincheirados na empresa. Embora esteja aumentando o desejo dos empregados em sair da empresa, esse desejo não se vê evidenciado na prática, *vis-a-vis* o baixo índice de rotatividade.

Importante se faz, então, investigar mais a fundo, na Energy, se há um real nível de entrincheiramento na organização entre os seus atuais empregados, e, se

em havendo empregados de fato entrincheirados, como esse entrincheiramento tem afetado o seu nível de satisfação.

Cabe também pontuar que por ser uma empresa estatal, o que em certa medida tradicionalmente assegura alguma estabilidade a seus empregados, a permanência desses empregados, ainda que desejem sair, pode ser decorrente do fato destes não desejarem perder essa estabilidade. Tal pressuposto tornaria a investigação da existência ou não de empregados entrincheirados na empresa Energy ainda mais relevante.

Acredita-se, finalmente, que o estudo da relação entre entrincheiramento e satisfação no trabalho proposto na presente pesquisa pode fornecer informações relevantes a partir das quais a empresa pode implementar medidas que visem minimizar uma eventual sensação de entrincheiramento dos seus empregados e, por conseguinte, elevar o nível de satisfação e comprometimento deles.

### 1.3

#### **Delimitação do Estudo**

O estudo aqui apresentado foi realizado com empregados de uma empresa estatal brasileira que atua no segmento de exploração e comercialização de energia, a qual se fará denominar, por questões de sigilo, por Energy.

No que tange à localização geográfica do efetivo da empresa, grande parte localiza-se na região sudeste (61,43%), principalmente no estado do Rio de Janeiro, estado que sedia a administração central da companhia.

A Energy é uma empresa que procura atrair e manter em seus quadros profissionais altamente qualificados, tanto por meio de processos de seleção bastante rigorosos quanto pelo forte investimento feito na qualificação e capacitação desses empregados. Além disso, a Energy procura por diversos meios promover a satisfação e retenção dos seus empregados, e para isso lança mão de mecanismos de reconhecimento e recompensa, bem como de uma política de remuneração e benefícios que tende a ser bastante agressiva.

O levantamento dos dados que serão usados na pesquisa foi feito por meio de questionário enviado a empregados próprios de nível superior, não ocupantes de função de confiança, e que estavam enquadrados nos cargos de engenheiro (nas suas mais diversas especialidades) e administrador, independentemente do seu



tempo de serviço na companhia. Por esse motivo, não estarão incluídas nessa pesquisa informações acerca da visão de empregados contratados ou de empregados ocupantes de função de confiança (gerentes, especialistas, coordenadores e supervisores), bem como dos empregados de nível médio ou dos de nível superior de outros cargos que não os já mencionados.

A escolha por empregados de nível superior deve-se ao fato de serem os empregados desse grupo os que mais têm sinalizado na pesquisa de clima da Energy o não interesse em permanecer na empresa caso recebam uma oferta melhor (Tabela 2). A opção pelos cargos de engenheiro e administrador como foco da pesquisa deve-se ao interesse em investigar, quando da análise dos diferentes agrupamentos, se há algum tipo de diferenciação quando se observa a variável entrincheiramento para o grupo de empregados vinculados a cargos de apoio (administrador) daqueles vinculados a cargos ligados a atividades-fim (engenheiro).

Para a elaboração do questionário, optou-se por utilizar a escala de Entincheiramento Organizacional proposta por Rodrigues e Bastos (2012). Para medir satisfação, optou-se por considerar a escala de cinco fatores validada por Siqueira (2008), a qual se baseia no *job description index* (Smith, 1969), um dos métodos mais amplamente utilizados para medir satisfação no trabalho (Aziri, 2011).

## 1.4

### Estrutura da Dissertação

A presente pesquisa foi estruturada em seis capítulos. No capítulo 1 foi feita uma introdução onde se discorreu sobre comprometimento organizacional, entincheiramento organizacional e satisfação no trabalho enquanto formas de vínculos estabelecidos pelos indivíduos com a organização e com seu trabalho.

A partir da abordagem desses temas, foi proposto o problema de pesquisa que se pretende investigar.

No capítulo 2, aprofundou-se o referencial teórico sobre os temas acima expostos, sobretudo quanto a importância das variáveis acima citadas para o mundo organizacional e da participação dos indivíduos no estabelecimento desses vínculos.

No capítulo 3, será apresentada a metodologia adotada para a realização desse estudo. Já no capítulo 4, serão apresentados e analisados os dados coletados junto aos empregados que compuseram a amostra da pesquisa.

No capítulo 5, são discutidos os resultados à luz do referencial teórico abordado e da experiência profissional da pesquisadora.

No capítulo 6 são apresentadas as conclusões e feitos os comentários finais acerca do trabalho. Já no capítulo 7, sobre apresentação recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, no capítulo 8, serão apresentadas as referências bibliográficas que serviram de base para a elaboração do presente trabalho.

## 2

### Referencial Teórico

#### 2.1

##### Conceito de Vínculos

Uma constatação clássica, e que é repetida exaustivamente, é que o homem é um ser social e que, para realizar os seus desejos e ter as suas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas, atendidas, depende da convivência com outros homens. Essa convivência pode ser em diversos níveis: desde os mais simples, como a convivência entre duas pessoas; até os mais complexos, como é a convivência em pequenos grupos (ex. família) ou grandes grupos (ex. igreja, escola, empresa, etc.).

Nas civilizações mais primitivas as necessidades eram mais básicas, situavam-se majoritariamente no plano da sobrevivência: abrigo, alimentação, reprodução, etc. À medida que essas civilizações evoluíram, novas e mais complexas necessidades foram surgindo. Para dar conta dessas necessidades foram criadas estruturas também mais complexas. Daí surgem instituições como a escola, a igreja, o exército, etc. No mundo contemporâneo, dentre os grupos sociais que existem um deles se destaca: as organizações. Argyle (1976; 1978) afirma que:

uma das marcas de uma civilização avançada é o desenvolvimento de organizações sociais em grande escala para atender a objetivos industriais, governamentais, militares, educacionais, religiosos e de outros tipos. (Argyle, 1976, p. 318)

Mas o que seriam as organizações? Seriam elas, por exemplo, um produto da natureza? Segundo Robbins *et al.* (2010), organização pode ser definida como:

uma unidade social *conscientemente* coordenada, composta de *duas ou mais pessoas*, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos. (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 3, grifo nosso)

Depreende-se do conceito acima mencionado, primeiramente, que as organizações são um objeto social, conscientemente construído, ou seja, não são um produto da natureza. De fato, as organizações “não têm nenhuma origem

biológica direta, mas são muito mais o produto do lento desenvolvimento de ideias sobre a administração de grandes grupos de pessoas.” (Argyle, 1976, p. 318).

Além disso, extrai-se também do conceito de Robbins *et al.* (2010) que, a constituição da organização prescinde da presença de duas ou mais pessoas. Como consequência da presença dessas duas ou mais pessoas, que se relacionarão em busca de atingir o objeto ou os objetivos organizacionais, implicará, inexoravelmente, haverá uma interação<sup>2</sup> entre elas e, dessa interação, se estabelecerá um vínculo, cuja qualidade terá forte impacto no desempenho dessa organização. Dessa forma, torna-se de fundamental importância falar-se de vínculo ao se tratar de temas que envolvam as organizações.

A palavra vínculo genericamente significa tudo que ata, liga ou aperta. Podendo também significar relação, subordinação ou ligação moral (Ferreira, 1999). Quando se extrapola o mundo das palavras e se parte para o mundo da vida, o termo vínculo adquire significados mais amplos e complexos.

Porém, vale a pena destacar que, muito embora seja um tema de grande relevância, por conta da importância que as organizações têm nas sociedades atuais, poucas são as produções acadêmicas sobre vínculos.

Um dos trabalhos pioneiros e mais relevantes sobre o tema vínculo é o livro Teoria do Vínculo de Pichon-Rivière (1982). Nessa obra, o autor aborda como a análise dos diferentes vínculos existentes do indivíduo consigo mesmo, com o grupo ao qual pertence e com às instituições as quais esteja submetido pode ser a chave para a identificação das causas e das soluções para distúrbios psicológicos ou psiquiátricos apresentados por esse indivíduo.

Ao definir vínculo, Pichon-Rivière (1982, p. 12) concebe primeiramente o termo como sendo:

Uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que engloba tanto o sujeito quanto o objeto, tendo esta estrutura características consideradas normais e alterações interpretadas como patológicas. A todo momento o vínculo é estabelecido pela totalidade da pessoa.

---

<sup>2</sup> Para um maior aprofundamento sobre o tema interação, recomenda-se a leitura do livro A Interação Social de Michael Argyle (1976).

Para posteriormente acrescentar que dá-se o nome de vínculo à “maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com outro ou outros, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento” (Pichon-Riviere, 1982, p. 24).

Pode-se, pelo exposto, observar claramente o caráter complexo e dinâmico que o vínculo possui. O vínculo não é estático, mas, ao contrário, muda a cada momento e, além disso, para cada vínculo se estabelecerá uma estrutura de relação específica e bastante particular.

A ocorrência de vínculo pressupõe a existência de pelo menos três elementos: o indivíduo; o objeto ao qual o indivíduo se vincula (que pode ser o próprio indivíduo ou um outro indivíduo, pode ser ainda uma coisa ou um grupo ou uma organização ou uma sociedade etc.); e a relação particular existente entre eles – do indivíduo ante o objeto e vice-versa - ambos cumprindo determinada função (Pichon-Riviere, 1982). “Esta relação particular tem como consequência uma conduta mais ou menos fixa [do indivíduo] com este objeto [...], uma pauta de conduta que tende a se repetir automaticamente [...]” (Pichon-Riviere, 1982, p. 37).

Nota-se, pelo transcrito acima, que a existência do vínculo não incorpora em si a ideia de haver, entre os entes da relação, um elemento ativo e outro passivo. Ambos são ativos na relação social que se estabelece entre eles. Muito embora possa haver intensidades diferentes no grau dessa postura ativa, ambos se influenciando mutuamente num processo dialético.

Quanto a esse processo dialético que ocorre nos vínculos, Pichon-Rivière (1982) pressupõe a existência de vínculos internos (do indivíduo consigo mesmo) e externos (do indivíduo com outros objetos) os quais se relacionam num processo dinâmico e dialético: com os vínculos externos influenciando os vínculos internos e vice-versa.

Outro aspecto interessante a ser mencionado é que o estabelecimento do vínculo não é um fenômeno natural, mas é em realidade um ato de vontade, uma vez que “o vínculo pressupõe uma relação de cumplicidade, pois, para haver a vinculação, é necessário que as partes tenham um interesse pela relação, uma necessidade ou um desejo pela vinculação.” Faria e Schmitt (2004, p. 6). Entretanto, nem sempre o interesse, a necessidade ou o desejo atendidos pelo vínculo são coincidentes ou estão conscientes aos indivíduos. Por vezes o vínculo

se estabelece e se mantém sem que esteja claro para os indivíduos que se relacionam qual seria a sua real motivação para essa relação ter surgido e existir.

Os vínculos podem ser objetivos (também chamados de formais) ou podem ser subjetivos. Os vínculos objetivos estão associados a relações que se estabelecem por meio de contratos onde são descritos o objeto da relação, as regras que regularão essa relação e as sanções que serão impostas caso algum dessas regras venha a ser descumprida por quaisquer dos entes constituintes da relação. Como exemplo desse tipo de vínculo, é possível citar os contratos de trabalho ou os contratos comerciais. Já nos vínculos subjetivos, normalmente regulados por questões de afeto (mas não somente), a relação se estabelece não por contratos escritos, mas, muitas, por ligações biológicas ou sociais, como, por exemplo, a convivência (Faria e Schmitt, 2004). As regras que regem esse tipo de vínculo não estão escritas, mas compartilhadas por aqueles que se relacionam. São regras sociais estabelecidas em função do aprendizado decorrente do convívio social, e para as quais são previstas sanções sociais para o caso de seu descumprimento. Exemplos de vínculos subjetivos que podem ser citados são: a relação entre pais e filhos, entre amigos e colegas de trabalho, entre marido e esposa, de um leitor com seu escritor preferido ou de um empregado com a imagem de sua empresa. Depreende-se, então, que um mesmo indivíduo pode manter vínculos diferentes com objetos distintos, ou seja, que “nenhum [indivíduo] apresenta um tipo único de vínculo: todas as relações de objeto e todas as relações estabelecidas com o mundo são mistas.” (Pichon-Riviere, 1982, p. 26).

Porém, muito embora haja a possibilidade de uma multiplicidade de vínculos serem estabelecidos pelos indivíduos, na presente pesquisa o foco recairá sobre os vínculos que o indivíduo estabelece no mundo organizacional, mais especificamente, sobre os vínculos que o indivíduo estabelece com o trabalho (satisfação no trabalho) e com a organização (comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional).

### 2.1.1

#### **Estabelecimento de Vínculos e as Relações de Troca**

Vários estudos têm sido feitos no campo da sociologia no intuito de investigar quais processos governam a associação entre os indivíduos e que

fenômenos permitem a estabilidade nesses agregados sociais (Durkheim, 1978). Algumas dessas pesquisas apontam para a estabilidade das associações entre os indivíduos em função de um fenômeno chamado de trocas sociais.

O conceito de troca nas teorias sociais surgiu como forma de explicar as formas de regulação existentes no processo das relações sociais. Blau (1967) é considerado o pesquisador que deu início a essa teoria. Ele procurou investigar os processos sociais que regulam as relações entre indivíduos e grupos e buscou responder à pergunta de como a vida social se organiza dentro da complexa estrutura das associações entre os indivíduos.

Blau (1967) considera que existem propriedades que somente emergem das relações existentes entre elementos de uma estrutura social<sup>3</sup>. Para ele, alguns eventos não ocorrem na esfera do indivíduo, alguns fenômenos só acontecem em eventos que envolvem as relações interpessoais e interações sociais. Um desses fenômenos é o da troca social. Para o autor, as trocas sociais se fundam na ideia de que é esperado de uma pessoa, para quem alguém prestou algum tipo de serviço, que essa pessoa, por gratidão, retribua, em algum tempo, o serviço recebido, sob pena de ser considerada ingrata e não merecedora de ser ajudada no futuro. Além disso, se essa retribuição ocorre de forma apropriada, o benefício social dessa retribuição é o estabelecimento de uma confiança mútua que permitirá a ocorrência de trocas futuras e, por conseguinte, a criação de um vínculo social entre essas pessoas. Por conta disso, Blau (1976) assegura que a troca é um processo social de fundamental importância para a vida social, apesar de que “nem todo comportamento humano é guiado por considerações de troca, embora muito dele seja, mais do que nós normalmente achamos.” (Blau, 1967, p. 5, tradução nossa).

Uma vez que a existência do vínculo está condicionada a que também exista algum interesse pela relação, ou uma necessidade ou um desejo que podem ser atendidos pela vinculação, daí, então, emerge a conclusão que na existência de vínculo entre indivíduos haverá sempre algum tipo de troca. Ou seja, para que o vínculo possa, então, subsistir é fundamental que, nessa interação dos sujeitos entre si, ou entre os sujeitos e objetos, os interesses, necessidades ou desejos sejam de algum modo atendidos. Esse atendimento se faz por meio de algum tipo

---

<sup>3</sup> “Uma estrutura social consiste em regularidades de comportamento social entre pessoas que ocupam diferentes posições.” (Argyle, 1976, p. 18).

de troca e dessa troca resultará algum tipo de benefício para uma ou para ambas as partes envolvidas no vínculo. Nas relações sociais, as trocas podem ser econômicas ou sociais.

As trocas econômicas são aquelas para as quais o benefício gerado para algum dos sujeitos da relação é mensurável e definido. Por exemplo, o vínculo que existe entre empregado e empregador pressupõe um tipo de troca econômica, onde o trabalhador troca sua força de trabalho para produzir bens e serviços para a organização a qual, em contrapartida, lhe paga um salário que, em tese, corresponde à força de trabalho desprendida pelo trabalhador. Outro exemplo de troca econômica seria na relação de consumo onde o comprador paga um determinado valor por uma mercadoria ou serviço ao vendedor e o montante desse pagamento é dado em função do valor de uso que esse serviço ou essa mercadoria possui para o comprador.

Do contrário, as trocas sociais não possuem uma medida concreta de valoração dos benefícios auferidos por quem é beneficiado na relação de troca e também não são previamente definidas as formas de compensação a serem utilizadas. As “trocas sociais [...] envolvem favores que criam obrigações futuras difusas não especificadas, e a natureza do retorno não pode ser barganhado, mas deve ser deixado a critério de quem o faz.” (Blau, 1967, p. 93). As trocas sociais ocorrem simplesmente com base na confiança mútua de que atos de benevolência serão correspondidos de algum modo em algum momento do futuro por quem tenha se beneficiado por esses atos (Blau, 1967). “Troca social se distingue a rigor da troca econômica pelas obrigações incorridas nessa troca não serem especificadas e pela confiança mútua requerida e promovida por essa troca.” (Blau, 1967, p. 8). Importante ressaltar que a confiança mútua é, em certa medida, dispensável nas trocas econômicas uma vez que essa relação de troca já tem suas condições reguladas por um contrato, por normas ou leis (ex. contrato de trabalho; código de defesa do consumidor etc), as quais, inclusive, além das obrigações das partes, já incluem as sanções que serão atribuídas àquele que porventura descumprir alguma parte do acordo. Já nas trocas sociais, a confiança mútua é fundamental, ainda mais porque esse conceito trata das trocas que são decorrentes de “ações voluntárias dos indivíduos que são motivadas pelos retornos que eles esperam obter, e que de fato obtêm, de outros” (Blau, 1967, p. 91).



Outro tema que é apresentado como uma possível resposta às pesquisas sociais que investigam como é mantida estabilidade nas relações sociais, e que anda de mãos dadas com o conceito de trocas sociais, é o chamado princípio da reciprocidade (Gouldner, 1960).

O princípio da reciprocidade, cujo surgimento se deu como uma crítica à teoria funcionalista inicialmente proposta por Emile Durkheim, se assenta em duas premissas (Gouldner, 1960, p. 171):

- a) As pessoas precisam ajudar aqueles que as tenha ajudado;
- b) As pessoas não devem lesar aqueles que as tenha ajudado.

Com base nessas premissas, o autor afirma que:

A norma da reciprocidade sustenta que as pessoas deveriam ajudar aqueles que o ajudaram e, por isso, aqueles a quem você ajudou têm a obrigação de ajudar você. [Assim] a conclusão é clara: se você quer ser ajudado por outros você deve ajudá-los. (Gouldner, 1960, p. 173, tradução nossa)

Para Gouldner (1960), o princípio da reciprocidade é universal, embora nem por isso deixe de ser contingencial. O percepção da dimensão do benefício gerado e, por conseguinte, da obrigação que esse benefício gera, por variar, por exemplo, segundo o grau de necessidade que o recebedor tinha no momento em que recebeu o benefício (“essa ajuda chegou na hora em que eu mais precisava”) ou em função do grau de disponibilidade que a pessoa que fez o benefício tinha realmente para fazê-lo (“ele tem tão pouco e ainda assim ajudou”) ou em função da cultura local onde essa troca tenha ocorrido (em países com cultura mais ocidentalizada uma mesma troca poderá surtir um efeito diferente do que em um país com uma cultura mais oriental). Daí, depreende-se mais uma vez que, diferentemente das trocas econômicas, as trocas sociais guardem em si uma maior complexidade para sua valoração.

Muito embora os conceitos de trocas sociais e o princípio da reciprocidade guardem forte correspondência entre si, Blau (1967) se contrapõe à ideia de que o princípio da reciprocidade por si só explicaria a estabilidade nas relações sociais. Para esse autor, “a norma de reciprocidade simplesmente reforça e estabiliza as tendências inerentes à natureza das trocas sociais em si” (Blau, 1967, p. 92, tradução nossa).

Para Blau (1967), o princípio da reciprocidade atua como um mecanismo de disparo que serve para o estabelecimento inicial de uma relação social entre

indivíduos (grupos nascentes). Porém, quando estabelecido o contato entre esses indivíduos, e antes que estes estabelecem normas de condutas comuns entre eles. Essa posição de Blau (1967) é rebatida por Gouldner (1960) quando diz que:

a norma da reciprocidade não somente desempenha um papel de estabilizar as relações humanas na ausência de um sistema bem desenvolvido de obrigações, mas ela contribui para a estabilidade social mesmo quando essas obrigações estão presentes e bem estabelecidas. (Gouldner, 1960, p. 175, tradução nossa)

Afora as controvérsias existentes, torna-se importante destacar que tanto no conceito de trocas sociais quanto no conceito de reciprocidade está intrínseca a necessidade do respeito a padrões de conduta que foram aprendidos e incorporados a partir da convivência entre os indivíduos – essa capacidade de aprendizado, por sinal, é muito particular dos seres humanos, pois, “comparados com os animais, os humanos nascem com menos equipamento instintivo, mas com maiores poderes de aprendizado[...]” (Argyle, 1976, p. 93). Assim, essas normas de conduta, muitas delas não escritas, são passadas de geração para geração por meio de sistemas de comunicação oral e escrita, por meio das famílias, das estruturas educacionais, das instituições religiosas etc. O descumprimento desses padrões de conduta pode ensejar a imputação de sanções sociais ao descumpridor, sanções as quais os indivíduos, por algum motivo, procuram evitar.

No caso específico do princípio da reciprocidade, a norma de conduta que assegura a relação social é, pelo lado do credor (aquele que fez o benefício, também chamado de doador), que este tem interesse em manter a relação para receber o pagamento pelo benefício feito; já pelo lado do devedor (quem recebeu o benefício, também denominado receptor), existe o sentimento de obrigação em retribuir o benefício recebido sob o risco de, com a não retribuição, não poder ser beneficiado futuramente caso precise. Esse esquema mental de reciprocidade pode ser ilustrado como mostrado na Figura 1:

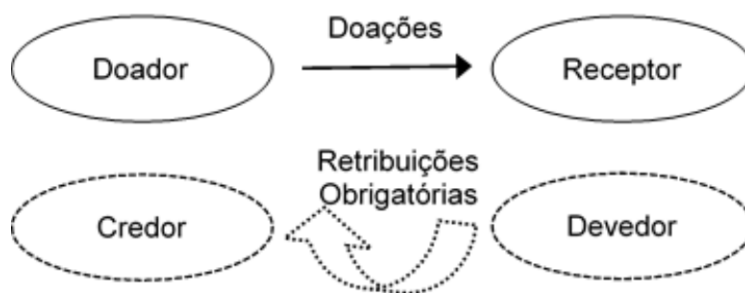


Figura 1 – Esquema mental de reciprocidade

Fonte: Adaptado de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 310)

Um das principais críticas feitas à teoria das trocas sociais e ao princípio da reciprocidade é que, uma vez que essas teorias tomam por base a concepção sociológica que os indivíduos tendem a se comportar segundo normas morais com vistas a não sofrerem sanções dos grupos sociais aos quais pertencem, essas teorias enfatizariam a imutabilidade, valorizando excessivamente a estabilidade dos grupos sociais, apregoando que os comportamentos divergentes tendem a ser eliminados por meio dos controles sociais de modo a que as relações tendam a se manter estáveis. Tal postura, sinalizaria para uma visão negativa dos processos de mudança que ocorrem dentro dos grupos sociais. Seguindo a linha de alguns desses críticos, Enriquez (1997) aponta para o fato de que as teorias de cunho sociológico tendem a apagar a importância do indivíduo. Nessas abordagens, segundo o autor:

O indivíduo não pode assumir senão as condutas enunciadas como legítimas por sua nação, sua classe ou sua raça. O indivíduo torna-se desse modo unicamente um ser falado, um ser atuado, não sendo nunca um ser falante nem um autor dos seus atos (Enriquez, 1997, p. 106-107).

Muito embora reconheça não ser possível analisar a conduta de um indivíduo sem associá-la à de outros, por ser essa conduta social e culturalmente construída, Enriquez (1997) propõe que, na esfera, a qual denomina *instância individual*, existem indivíduos que de fato seguem os padrões de conduta definidos pelo tecido social no qual se inserem, os quais o autor denomina de heterônomos. Entretanto, há aqueles indivíduos que buscam, por meio de sua conduta e do seu discurso, não espelhar o mundo em que vivem, mas sim transformá-lo. A esses indivíduos, o autor atribui a denominação de autônomos. Mister destacar ainda que, para Enriquez (1997), não há sujeitos plenamente heterônomos, mas sim parcialmente heterônomos. Pois, segundo esse autor, até

mesmo esses sujeitos que, em tese, estariam totalmente aderentes às normas sociais, em certos momentos eles se contrapõem a algum tipo de discurso dominante.

Outro aspecto interessante a mencionar sobre o princípio da reciprocidade é que há situações em que ao credor interessa que não haja todo o pagamento, por parte do devedor, do benefício recebido, pois a quitação de toda a “dívida” acarretaria o rompimento da relação, algo que, para o credor, não é interessante que ocorra por hora. Essa estratégia estabelece um tipo de vínculo em que o devedor sente-se sempre obrigado a manter a relação com o credor, por não ter a sensação de já ter quitado o benefício recebido.

No âmbito empresarial, essa estratégia pode ser utilizada de forma intencional, mas não explícita, pela organização fazendo, por exemplo, com que seus empregados sintam-se permanentemente em “dívida” com a organização e tenham que, diante desse estado psicológico de se sentir devedor, manter o vínculo com essa organização na intenção de tentar quitar esse débito para com ela. Esses empregados, portanto, permaneceriam na empresa na tentativa de pagar pelos benefícios recebidos, colocando-se na condição de eternos devedores.

Nesse contexto, os vínculos construídos com base no princípio da reciprocidade e das trocas sociais passariam a ser utilizados como um instrumento de controle social subjetivo dos sujeitos. Quanto a esse aspecto, interessante se faz conhecer o que dizem Faria e Schmitt (2004):

Ao mesmo tempo em que o vínculo se apresenta como condição fundamental da possibilidade de relação e de troca entre indivíduos e organização, ele também se torna, pela dinâmica estabelecida na relação, um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização. O indivíduo reconhece os elementos importantes para a sua vinculação à empresa (salário, benefícios, integração, etc.), no entanto, ele não tem consciência dos elementos subjetivos que se relacionam à sua história de vida, sua forma de satisfação e suas angústias fundamentais e que o vinculam à organização-empresa. [...] Assim, juntamente com os elementos objetivos que o ligam à empresa existem os elementos subjetivos, que necessariamente se relacionam às questões inconscientes e subjetivas de cada um.” (Faria e Schmitt, 2004, p. 14)

A partir dos estudos sobre trocas sociais e o princípio da reciprocidade, começaram a surgir conceitos que buscavam medir os diferentes tipos de vínculos dos indivíduos em seu ambiente de trabalho e que implicam algum tipo de relação de troca empregados-organizações. O interesse por esses estudos foi fruto da observação de que a intensidade e a qualidade dos vínculos que o empregado tem

com a organização guardam relação direta com comportamentos relevantes para o contexto organizacional, por exemplo: motivação, desempenho, absenteísmo, *turnover*, etc. (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004).

Às interações com o trabalho, denomina-se vínculos com o trabalho e, entre alguns conceitos associados com esse tipo de vínculo, podem ser citados: o envolvimento com o trabalho e a satisfação no trabalho. Às interações com a organização, dá-se a denominação de vínculos organizacionais, dentre os quais podem ser citados, somente a título de exemplo: percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. Nesse referencial teórico, serão explorados mais detidamente, por serem foco dessa pesquisa, os conceitos de satisfação no trabalho, de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional, os quais serão apresentados mais detidamente nos tópicos a seguir.

### 2.1.2

#### **Vínculos com o Trabalho e com a organização**

Ao se estudar a história do homem, desde os seus mais remotos tempos, é muito difícil não estar presente a figura do trabalho. A inexorável presença do trabalho na história da vida humana faz parecer que homem e trabalho surgiram juntos e que seriam ambos produtos da natureza.

Entretanto, quando se olha mais a fundo, percebe-se que o trabalho não é uma construção natural, mas sim um produto do próprio homem, um produto histórico e social. Ou seja, “embora seja ineliminável da própria condição humana, o trabalho não é um objeto natural, mas uma ação essencial para estabelecer a relação entre o homem e a natureza e entre a sociedade e a natureza” (Antunes, 1997 apud Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 26-27). É por meio do trabalho que o homem transforma a natureza e produz bens e serviços necessários às suas necessidades. E é essa capacidade de modificar o meio em que vive que diferencia o homem dos demais animais.

No entanto, a forma como o trabalho esteve presente na vida dos homens variou com o passar do tempo, e essas variações levaram a modificações da relação do homem com o seu trabalho e por conseguinte com as organizações. Por

isso, ao se falar sobre satisfação no trabalho e entrenchamento organizacional, interessante se mostra discorrer brevemente sobre as alterações sofridas pelo trabalho no decorrer dos tempos e como essas alterações modificaram a forma do homem se relacionar com o seu trabalho e com a empresa na qual trabalha.

### 2.1.2.1

#### **Mudanças no Contexto do Trabalho e das Organizações**

Na antiguidade o trabalho era considerado algo desprestigioso, sendo relegado aos escravos. Os filósofos clássicos, Platão e Aristóteles, glorificavam o ócio e pregavam que os verdadeiros cidadãos deveriam abster-se das atividades mecânicas e dedicarem-se à política, por exemplo. Com o surgimento do capitalismo, ocorre uma forte ruptura nas concepções sobre o trabalho.

O modelo de produção capitalista alicerçava-se na concepção de posse dos meios de produção: capital, terra e trabalho. Aos donos dos meios de produção (capital e terra), denominados de capitalistas, cabia explorar a força de trabalho dos trabalhadores, denominados de classe proletária. Em troca da sua força de trabalho, os trabalhadores passaram a receber salários. É nesse período que surgem o contrato de trabalho e os trabalhadores assalariados. A partir desse momento, trabalho e produto resultante do trabalho passam a ser mediados pelo processo de troca: o empregado fornece a sua força de trabalho e, em contrapartida, recebe do empregador um montante em forma salário. Com isso o trabalho adquire status de mercadoria que o trabalhador vende ao capitalista em troca de salário.

Nesse modelo de produção, o trabalhador não mais dispõe do fruto do seu trabalho, este pertence ao capitalista, dono dos meios de produção. Ocorre aí o processo de alienação do trabalhador em relação ao resultado do seu trabalho (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004). O tratamento do trabalho como mercadoria “desvaloriza a identificação do trabalhador com o produto do seu trabalho e o processo de seu trabalho, ou seja, dignifica ganhar a vida trabalhando, não interessa em quê” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 34). Pensadores, a exemplo de Adam Smith, surgem construindo teorias que justificam e embasam o modo de produção capitalista.

Esse, inclusive, é um aspecto para o qual vale a pena que se abra um parêntesis. Durante todo o processo de transformação da relação homem e trabalho, se verá a presença de pensadores construindo teorias que visam justificar o tipo de relação àquele tempo estabelecida. Esse fenômeno aponta para uma dimensão ideológica de evolução histórica do trabalho (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004). Quanto ao aspecto ideológico, sustentando e justificando as formas de contato do homem com o seu trabalho, vale a pena citar as palavras de Enriquez (1997) quando diz que:

A ideologia [...] é sempre proclamada [...] insidiosamente nos discursos que acompanham as práticas sociais diversas [...]. A ideologia tende a encerrar os fatos numa representação única que dá conta do real totalmente e exprime a *verdade* daquilo que ela revela. Nesse sentido, [...] ela é o *corpus* das respostas adequadas [...]. A ideologia *expressa e mascara* ao mesmo tempo a realidade (Enriquez, 1997, p. 59).

No caso do capitalismo, por exemplo, além de pensadores como Adam Smith, esse modelo econômico de produção também encontrou sustentação ideológica na religião com o surgimento dos ideais protestantes que por meio da defesa da acumulação como forma de prosperidade - contrariamente ao catolicismo que a associava ao pecado -, do o trabalho duro como forma de salvação entre outros dogmas, foi considerado como uma das molas propulsoras para o crescimento do capitalismo industrial moderno. Tal argumentação pode ser encontrada na famosa obra de Marx Weber intitulada *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Conforme citam Riesebrodt e Chicago (2012) em artigo que faz uma leitura, sob vários aspectos, da obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*:

Para Weber, o aspecto mais interessante da moderna ética do trabalho é que ela cria um ímpeto interno para o trabalho, um sentimento de culpa quando não se trabalha e, com isso, se “desperdiça” tempo. Tal concepção não se encontra em nenhuma forma anterior de capitalismo e não é compreensível sem as raízes religiosas. (Riesebrodt e Chicago, 2012, p. 169)

Então, não é por acaso que em toda a trajetória das transformações pelas quais passou o trabalho estejam presentes as falas de pensadores explicando e justificando as novas relações de trabalho que se estabelecem em determinados momentos da história do homem. Esses pensadores procuram com suas teorias costurar e dar coesão a essas práticas, dando ares de cientificidade e naturalidade

para aquilo que muitas das vezes nada mais é do que um discurso ideológico que dará sustentação a uma construção social que na realidade beneficia a apenas alguns, embora por vezes diga que beneficia a muitos.

Muito embora o discurso dominante fosse o da justificação da exploração do trabalho do proletariado pelo capitalista, discursos dissonantes de alguns pensadores também são professados, como o de Karl Marx (1991). Pois, “o fato de haver toda uma construção ideológica não elimina, entretanto, as reais contradições nem as insatisfações e a capacidade de reação dos trabalhadores.” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 31). Marx questionava fortemente capitalismo, particularmente quanto ao fenômeno ao qual chamava de *mais-valia*. A mais-valia era algo essencial ao processo de acumulação do capital e, por meio dela, o dono do capital remunerava o trabalhador por um valor abaixo do que de fato o seu trabalho valia, gerando assim lucros maiores para o capitalista e caracterizando a real exploração da classe trabalhadora.

Nesse período ocorre um fenômeno ao qual se denominou de glorificação do trabalho. “Esta ideologia funda-se numa concepção segundo a qual o trabalho é uma categoria central que os indivíduos devem tomar como prioridade em suas vidas porque deverá prover a abundância geral e o sucesso individual.” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 31). Essa ideologia, por sinal, perdura em grande modo até os dias atuais e terá forte impacto na forma como o indivíduo se relaciona com seu trabalho e como com ele se vincula.

O processo de produção capitalista tira o trabalhador do seu ambiente doméstico (antes seu local de trabalho) e o leva para o ambiente industrial. Esse conglomerado de pessoas trabalhando juntas promove a formação de grupos que vão se contrapor a esse sistema. Adicionalmente a isso, por volta do início do final do século XIX e início do século XX a existência dos grandes monopólios e oligopólios, provocam o achatamento ainda mais acelerado dos salários pagos aos empregados. Tal situação, leva ao surgimento de movimentos que buscavam melhorar a produtividade nas fábricas, retornando os ganhos provenientes dessa melhoria para os empregados em forma de melhores salários. Dá-se aí o aparecimento das chamadas escolas clássicas da Administração ou Administração Científica.

Por meio da chamada Administração Científica, que teve entre seus principais divulgadores, Taylor e Fayol, buscava-se dar um caráter gerencial e



científico à concepção e organização do trabalho. Nesse período começam a surgir os primeiros estudos do que se tornaria a ciência conhecida hoje como Administração.

O discurso propagado pelos defensores desse modelo era o de que os ganhos de produtividade obtidos com o esforço do trabalho deveriam ser convertidos em melhores salários. Ao propor isso, “Taylor nega, portanto, a dependência do processo de acumulação e da lucratividade ao processo de exploração do trabalhador baseado na ampliação da mais-valia relativa.” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 35). Procura-se, assim, incutir na mente do trabalhador que quanto mais ele trabalhasse, gerando ganhos para a empresa, tanto mais ele também ganharia por ser pago com salários maiores. Tal discurso sugere a inexistência de conflito entre os interesses dos empregados e dos donos das empresas. Ou seja, “ambos se beneficiam da alta produtividade, uma vez que ela conduz a menores custos e preços, mais vendas, lucros e salários mais altos” (Locke, 1978, p. 855).

Além disso, os integrantes da Administração Científica defendem que a divisão do trabalho e a especialização do trabalhador são as chaves que promoverão o aumento da produtividade. Esse é um dos aspectos da Administração Científica mais sujeito a críticas. Enriquez (1997) menciona que na obsessão por definir o *the best way* de produzir, a Administração Científica passou a enxergar a organização como máquina e tudo que a compõe, inclusive os indivíduos, como engrenagens dessa máquina. E, por serem engrenagens, os indivíduos poderiam ser, portanto, controlados, regulados, consertados e descartados à mercê do rendimento ótimo da máquina.

Tal medida, intensifica mais ainda a alienação do trabalhador em relação ao seu trabalho. O trabalhador passa a contribuir com o seu trabalho para apenas uma pequena (e sempre a mesma) parte do produto final. Fortalece-se a figura do supervisor, a quem caberá assegurar que as atividades serão realizadas conforme definido pelos gestores da empresa. Percebe-se aí, o surgimento de um novo extrato organizacional, os gestores, a quem compete pensar a forma de funcionamento da organização, e os operários, a quem cabe executar o serviço segundo as regras previamente definidas por esses gestores. Ou seja, a uns cabe pensar, a outros cabe executar.

Nesse período intensificam-se as insatisfações no ambiente de trabalho. Pois, muito embora os ganhos de produtividade pudessem ser revertidos em maiores salários, esses ainda eram muito baixos e as jornadas de trabalho eram extenuantes. Trabalhava-se arduamente para se conseguir ganhar um pouco mais. Além disso, as condições de trabalho e o ambiente físico das fábricas eram muito desfavoráveis. Surgem assim os primeiros movimentos sociais que se contrapõem a esse modelo de produção e que darão origem aos sindicatos, aos movimentos anarquistas e socialistas.

Interessante também frisar que nesse período ocorre a primeira e segunda guerras mundiais, além da grande depressão com a quebra da bolsa de 1929.

Posteriormente à 2ª guerra mundial, as nações precisam reestruturar suas economias imensamente abaladas pelo conflito. Uma das molas utilizadas para alavancar a produção em seus países foram os pesados investimentos feitos pelos governos na economia. Surge nesse período o modelo de produção baseado no pensamento keynesiano. Keynes, era um negociador do pós-guerra inglês, que, contrariamente o liberalismo econômico defendido por Adam Smith, recomendava a intervenção do Estado na economia e o incentivo ao consumo como mola propulsora do crescimento econômico dos países. A esse modelo econômico deu-se o nome de Estado do Bem-Estar. “Um ponto central na abordagem keynesiana da economia é a noção de ciclo progressista ou virtuoso, no qual o consumo gera demanda de produtos, que gera empregos e estes, por sua vez, mantêm ou aumentam os níveis de consumo.” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 39). Enquanto no modelo liberal de Adam Smith se defendia a obtenção do lucro pelas empresas e da poupança por parte dos trabalhadores como forma de progresso das economias dos países, no modelo keynesiano, não a poupança, mas o aumento da produtividade aliado ao aumento do consumo é que promoverão a riqueza das nações.

No entanto, esse modelo econômico, ainda baseado nos moldes de organização do trabalho com origem no taylorismo e no fordismo, não consegue arrefecer os antagonismos entre capital e trabalho. As pressões por melhores condições de trabalho continuam e, dadas as pressões dos sindicatos, passam a surgir as convenções coletivas de trabalho. Intensificam-se também nesta época as intervenções de cunho gerencial a quais promovem uma forte mudança no papel

que o trabalho passa a ocupar na vida dos indivíduos, conforme argumentam Zanelli *et al.* (2004):

As primeiras fundamentações do gerencialismo encontram-se na abordagem da administração científica de Taylor, posto que havia mudança da base de poder que, aos poucos, se transferia da propriedade para o domínio da técnica e do saber. [...] O gerencialismo, pois, cria ao mesmo tempo, novas demandas para as ciências humanas e vem encontrar sua operacionalização nos serviços científicos da Psicologia e da Administração.

[...] Desta forma, entre os principais valores da concepção gerencialista está a busca do progresso (incluindo a valorização da mecanização) que, por sua vez, viabiliza buscar no trabalho satisfação socioeconômica e interpessoal. [...] O gerencialismo traz uma redução na centralidade do trabalho.” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 41).

Em meados dos anos de 1960 o modelo taylorista-fordista começa a dar sinais de obsolescência. A cultura do consumo estimula o surgimento de consumidores cada vez mais exigentes e que demanda produtos progressivamente melhores e mais diferenciados. As disputas por pequenos mercados tornam-se ainda mais acirradas. Desse modo, um modelo de produção baseado na repetição de tarefas para produção em massa de produtos, não mais dava conta das ansiedades dos garantidores da riqueza das organizações, quais sejam: os consumidores.

Paralelamente às pressões do mercado consumidor, acentuaram-se “as críticas humanistas ao modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar [...], abrindo uma nova discussão sobre a concepção do próprio trabalho e de seu papel enquanto categoria social estruturante da vida das pessoas” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 46), ou seja, emergem os debates sobre a centralidade do trabalho.

De sua parte, os trabalhadores, cientes de que ao trabalho não caberia tão somente assegurar a satisfação das necessidades socioeconômicas, mas também interpessoais, passaram a exercer pressões cada vez mais intensas junto às organizações reivindicando por melhores condições de trabalho e também pela busca de melhor qualidade de vida, o que implicava, entre outras coisas, o desejo por mais tempo livre fora do ambiente de trabalho (caracterizada por pleitos sindicais pela redução da jornada de trabalho)

Assim, coube às ciências sociais aplicadas, especialmente à Psicologia e à Administração, desenvolverem estudos científicos que permitissem equacionar esses conflitos de interesse entre trabalhadores, sociedade e organização, tendo

como principal foco identificar variáveis preditoras de comportamentos desejáveis para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para dar conta dessa demanda das organizações, “vários conceitos foram criados pelos estudiosos para representar a gama altamente variada de reações dirigidas a dois objetos intimamente relacionados entre si, mas capazes de desencadear percepções, afetos, intenções e ações diferenciadas nos trabalhadores: o trabalho executado e a organização empregadora.” (Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, 2004, p. 300).

## 2.2

### Vínculo com o trabalho

À medida que o capitalismo se desenvolvia, o homem foi cada vez mais sendo alienado do fruto do seu trabalho. Com isso, a permanência dos indivíduos em seu ambiente laboral de modo produtivo passou a demandar a adoção de mecanismos que desse mais sentido ao trabalho visando minimizar possíveis conflitos.

Para o atingimento desse propósito, a área de gestão de pessoas teve fundamental importância ao se apropriar dos conhecimentos científicos produzidos por pesquisadores ligados ao ramo do Comportamento Organizacional e na transformar esses conhecimentos em tecnologias e ferramentas que seriam incorporadas ao funcionamento das organizações, favorecendo ao arrefecimento das pressões dos trabalhadores, de modo a facilitar alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a área de gestão de pessoas passa a ter “por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela competitividade da empresa [...], [fornecendo] à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos.” (Davel, 2010, p. 6). Todavia, para assegurar a eficácia dessas tecnologias e ferramentas de gestão, os pesquisadores do comportamento organizacional procuram identificar:

as dimensões, os determinantes (possíveis causas), os correlatos (conceitos semelhantes), as consequências (possíveis efeitos) e desenvolver técnicas de mensuração de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborativas. (Siqueira e Júnior, 2004, p. 302)

Dos conceitos estudados sobre os sentimentos dos indivíduos com referência ao seu trabalho, um dos que maior interesse tem despertado entre os pesquisadores organizacionais e gestores das empresas, dado o seu forte impacto no desempenho das organizações, é a satisfação no trabalho (Locke, 1969; Marqueze e Moreno, 2005; Aziri, 2011; Zhu, 2013).

### 2.2.1

#### Satisfação no Trabalho

Conforme atestam Siqueira e Júnior (2004):

Satisfação no trabalho (*job satisfaction*) [...] é a variável de natureza afetiva que maior atração tem exercido sobre os estudiosos tanto da Psicologia Organizacional e do trabalho como também sobre gestores e pesquisadores do comportamento organizacional. (Siqueira e Júnior, 2004, p. 302, grifo do autor)

Tal afirmativa pode ser facilmente comprovada, bastando que para isso seja feita uma simples busca do termo *job satisfaction* em bases de dados relacionadas a pesquisas acadêmicas, o que irá resultar em mais de 500.000 registros de trabalhos publicados sobre esse tema e nas mais diversas instâncias: satisfação do consumidor com produtos ou serviços; satisfação com a carreira; satisfação com a profissão; satisfação no trabalho. Interessante observar que os gráficos que apresentam a distribuição das publicações científicas sobre o tema no decorrer do tempo demonstram um ponto de inflexão tanto em final dos anos de 1960, quando dá-se início à chamada 3ª revolução industrial (também chamada revolução tecnocientífica), momento esse em que a produção científica e a produção industrial passam a andar juntas, bem como no início dos anos de 1990, quando a globalização bate à porta das corporações e as confronta com novos desafios e a necessidade de promover o maior envolvimento do trabalhador nos processos das empresas para trazer a inovação no tempo e na qualidade desejada por clientes que demandam produtos e serviços os mais diversos possível. Tal constatação demonstra o quanto as produções acadêmicas estão cada dia mais em compasso com as transformações vividas pelo mundo corporativo.

### 2.2.2

#### Conceito de Satisfação no Trabalho

Considerando todas as publicações feitas, a obra tida como marco inicial das discursões sobre o tema satisfação no trabalho é o livro *The Dissatisfied Worker* (Fisher e Hanna, 1931). Nesse trabalho, os autores argumentam que o desajustamento emocional dos indivíduos é a principal causa dos desajustes profissionais e que muitas vezes a causa das insatisfações com o trabalho não é decorrente do trabalho ou das condições de trabalho em si, mas dos desajustes emocionais enfrentados pelos trabalhadores.

Apesar do trabalho considerado como iniciador sobre o tema satisfação no trabalho ser o livro publicado por Fisher e Hanna, um dos artigos de grande relevância e que demarca algumas alterações no curso das discussões sobre esse tema, além de ser recorrentemente referenciado quando se trata de satisfação no trabalho, é o artigo publicado por Locke (1968).

Até a publicação desse trabalho científico, não havia um conceito dominante acerca do que fosse satisfação no trabalho. Locke (1969) credita tal situação ao fato de que a construção de conceitos era feita muito em função da “crença de que as definições deveriam ser ‘operacionais’.” (Locke, 1969, p. 313, tradução nossa). Ou seja, um construto deveria ser conceituado em função da forma como se achava que ele deveria ser medido. Por exemplo, em trabalho publicado por Brayfield and Crockett em 1955, os autores, após irromperem numa batalha sem sucesso para encontrar uma definição para satisfação no trabalho, dão o problema por encerrado afirmando que qualquer tentativa de definição de satisfação no trabalho deveria estar atrelada às suas formas de operacionalização (Brayfield e Crockett, 1955 apud Weiss, 2002). Por esse motivo, as conceituações ficavam muito a mercê da maneira como cada pesquisador definia que o termo deveria ser medido. Isso, segundo Locke (1969), acabou por ocasionar um caos na esfera dos conceitos científicos.

Fugindo dessa tendência de conceituar os construtos a partir da forma como se intenta medi-los, em seu artigo intitulado “What is job satisfaction?”, Locke (1969) buscou fundamentalmente “identificar a natureza dos processos [com os quais ele] está lidando [, neste caso, a satisfação no trabalho,] antes de tentar medi-los e relacioná-los com outros processos.” (Locke, 1969, p. 313). Pois, para

Locke (1969, p. 313) “a análise conceitual deve preceder a explicação e a mensuração”.

Talvez, por esse motivo, Locke (1969) tenha conseguido elaborar um conceito mais abrangente para satisfação no trabalho, conceito esse que é o mais amplamente utilizado atualmente. Para ele, satisfação no trabalho é o estado de prazer emocional resultante da avaliação de um trabalho como sendo gerador ou facilitador do atingimento de valores que se quer do trabalho (Locke, 1969). Nesse sentido, a satisfação ou insatisfação no trabalho é função da relação percebida entre o que se quer de um trabalho e o que se percebe como sendo oferecido ou acarretado pelo trabalho realizado.

O conceito que Locke (1969) propõe que satisfação é resultado de uma *avaliação* feita pelo indivíduo quanto ao trabalho por ele realizado, em função dos padrões de trabalho por ele idealizados, sendo que dessa avaliação resultará uma sensação de prazer à medida que o valor percebido do item avaliado esteja próximo àquele considerado como valor de referência.

Alguns pontos desse conceito merecem esclarecimento. Quando Locke (1969) fala de valor, ele está se referindo a tudo aquilo pelo que o indivíduo age no sentido de conseguir ou manter. Para Locke (1969, p. 315, tradução nossa), “o indivíduo adquire, por um meio ou outro, um código de valores explícitos ou implícitos”. São esses valores, explícitos ou não, que servirão de referência no processo avaliativo feito pelo indivíduo.

Assim, quando se pergunta a um empregado se ele está satisfeito ou não com a jornada de trabalho semanal. Na realidade o que mentalmente ele faz é uma comparação entre a sua atual quantidade de horas semanais de trabalho com a quantidade de horas de trabalho semanal que ele julga correta. Essa carga hora semanal de trabalho julgada como correta é que se considera como o valor padrão que o indivíduo usará na sua avaliação.

Percebe-se, portanto, que o padrão de comparação variará de indivíduo para indivíduo (para uns, 32 horas pode ser uma jornada adequada; já para outros, a jornada adequada seria de 30 horas), e que, por esse motivo, os níveis de satisfação também variarão de indivíduo para indivíduo. “Em todos os casos uma avaliação individual de um objeto ou situação será um produto da relação identificada entre o que o indivíduo percebe e o que ele valora.” (Locke, 1969, p. 319).

Outro aspecto importante apontado por Locke (1969), e que deve ser considerado, é que valor não é algo intrínseco. Ele não se encontra no objeto nem tampouco no indivíduo, mas ele reside em verdade na relação entre o indivíduo e os fatos. Por consequência,

as causas da satisfação no trabalho não está exclusivamente nem no trabalho nem no indivíduo, mas reside na relação entre eles. [Assim,] a mensuração da satisfação no trabalho necessariamente requer uma abordagem interativa. (Locke, 1969, p. 319)

Os valores atribuídos a um objeto ou situação não só mudam entre indivíduos, mas também mudam para o mesmo indivíduo com o passar do tempo. Isso porque, “os valores e objetivos de um indivíduo são determinados pelo *seu* ideal de valores dentro de limites do que é possível” (Locke, 1969, p. 327, grifo nosso, tradução nossa). Um valor de salário considerado justo para um dado trabalho pode variar em um mesmo trabalhador à medida que sua escolaridade aumenta. Por esse motivo, o grau de satisfação do indivíduo não é algo estático, mas dinâmico.

Além dos valores atribuídos como referência variarem de indivíduo para indivíduo, “[os indivíduos] valoram algumas coisas mais que outras” (Locke, 1969, p. 328, tradução nossa). Portanto, os “indivíduos agrupam seus valores segundo uma hierarquia” (Locke, 1969, p. 328, tradução nossa). Por hierarquizarem as coisas que valoram, o atendimento de uma coisa de menor importância trará menor impacto no nível de satisfação para os indivíduos que o atendimento de uma coisa a qual esse mesmo indivíduo atribua uma importância maior. Da mesma forma, diferentes graus de discrepância, na avaliação do valor percebido com o valor definido como padrão de referência, acarretarão diferentes níveis de satisfação, dependendo da importância que o indivíduo atribua à coisa que está sendo avaliada (Locke, 1969).

Locke (1969) faz algumas críticas a alguns modelos de satisfação no trabalho. Uma dessas críticas é dirigida aos modelos que sugerem que satisfação no trabalho seja resultado da avaliação feita pelo indivíduo sobre a discrepância entre a sua percepção e a sua expectativa. Locke (1969) menciona que não necessariamente o indivíduo ficará insatisfeito pelo não atendimento de uma expectativa, pois, expectativa está associada a algo que pode ou não ocorrer no futuro. O que se deseja que ocorra (expectativa), não necessariamente corresponde



ao que se quer que ocorra (valor). De fato o que afeta o nível de satisfação é o não atendimento daquilo que as pessoas de fato valoram, e as pessoas somente valoram aquilo que elas entendem que tem uma razoável chance de ocorrer.

Outra crítica apontada por Locke (1969) é com relação à teoria de dois fatores de Herzberg. Segundo Locke (1969), Herzberg entendia que “satisfação no trabalho consistia de duas dimensões distintas e independentes: a primeira dimensão estava relacionada a satisfação no trabalho, e a segunda dimensão a insatisfação no trabalho.” (House *et al.*, 1967, p. 370). Sendo os fatores intrínsecos ao trabalho (desafio, conteúdo do trabalho, reconhecimento) responsáveis por causar satisfação, mas não insatisfação; e os fatores extrínsecos (políticas corporativas, supervisão, relações interpessoais, salário) responsáveis por causar insatisfação, mas não satisfação. Contrário ao pensamento de Herzberg, Locke (1969) entende satisfação e insatisfação no trabalho, não como dois elementos distintos, mas sim, como valores extremos de um único *continuum*, sendo que a satisfação, com algum fator relacionado ao trabalho, contribui positivamente, e a insatisfação, com algum outro fator, contribui negativamente para a apuração do valor global da satisfação no trabalho.

Apesar de encontrar forte aceitação no meu acadêmico e organizacional, o conceito de satisfação no trabalho proposto por Locke (1969) não ficou alheio às críticas feitas por outros pesquisadores. Uma dessas críticas consta do artigo escrito por Nord (1977).

Nord (1977) aponta para o fato de que ao assumir alguns pressupostos levados à cabo nas pesquisas sobre satisfação no trabalho produziram uma abordagem incompleta e não realista sobre o tema. Alguns dos pressupostos apontados por Nord (1977) foram:

- Os pressupostos ligados aos fatores econômicos dominaram os estudos sobre satisfação no trabalho, em detrimento de outros pressupostos como saúde do trabalhador, impactos positivos para a sociedade. O foco dos estudos concentrou-se essencialmente em identificar com a satisfação no trabalho pode beneficiar as organizações no atingimento dos seus objetivos econômicos;
- As pesquisas sobre satisfação no trabalho partem de um contexto onde o trabalho ocupa espaço central na vida dos indivíduos, embora já existam correntes de pensamento criticando tal posicionamento;

- Estudos sobre satisfação no trabalho focam essencialmente no indivíduo, já que grande parte dos estudos sobre satisfação no trabalho partiram dos psicólogos sociais, em detrimento de uma visão mais coletivista e colaborativa no ambiente de trabalho;
- Os pesquisadores ignoraram os conflitos existentes dentro das organizações entre os interesses dos empregados e os da organização. Parte-se da ideia que esses interesses sejam convergentes e que a organização estaria totalmente disposta a implementar as ações que fato promovam a satisfação do empregado, ainda que essas ações gerem custos para a empresa, por entenderem que empregados satisfeitos trabalham melhor e portanto produzem mais;
- Ênfase em aspectos intrínsecos em detrimento dos aspectos extrínsecos do trabalho.

As considerações feitas por Nord (1977) foram posteriormente rebatidas por Locke (1978). Entretanto, em essência, o que o artigo escrito por Nord (1977) propõe é alertar para o fato de que os estudos sobre satisfação no trabalho não são isentos, eles não foram feitos desconectados de uma ideologia dominante nas pesquisas acadêmicas à época, que era a de identificar formas de fazer com que o trabalhador se envolvesse mais com o trabalho produzindo, assim, mais resultados para a organização. Em realidade o construto satisfação no trabalho foi elaborado dentro de um contexto ideológico que lhe delineou a sua forma e definiu os seus limites. Por esse motivo, o que o autor está sugerindo é a análise do construto não pode (e não deve) ser feita dissociada desse contexto ideológico. Ao que acrescenta:

Se as organizações são ‘sistemas abertos’, o impacto da ideologia econômica da sociedade na qual a organização está inserida por ser considerável, porque essa ideologia funciona para legitimar papéis específicos para as organizações e ela introduz certos critérios para a tomada de decisão nas empresas.

### 2.2.3

#### **Satisfação no Trabalho: atitude ou emoção?**

Um aspecto que é ponto de controvérsia quando se fala sobre satisfação no trabalho é se satisfação no trabalho estaria associada com a afeto ou com atitude.

Em artigo publicado com o título *Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences*, Weiss (2002) apresenta vários conceitos de satisfação no trabalho como sendo uma reação afetiva com referência a um dado trabalho ou situações do trabalho. Entretanto, esse mesmo autor ressalta que a definição de satisfação no trabalho como sendo uma atitude que o indivíduo manifesta em relação a um trabalho também é prevalente.

Por exemplo, Locke (1969) assevera que “Satisfação no trabalho e insatisfação são [...] reações emocionais complexas ao trabalho.” (Locke, 1969, p. 314, tradução nossa), isso logo após ter afirmado, ao referir-se a satisfação no trabalho, que pesquisa sobre *attitudes* no trabalho têm crescido rapidamente. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25) definem satisfação no trabalho como sendo “um sentimento positivo sobre um trabalho, resultado de uma avaliação sobre suas características”, acrescentando posteriormente que “a satisfação no trabalho é mais uma *atitude* do que um comportamento.” (Robbins, Judge e Sobral, 2010, p. 25). Pelo exposto, “parece claro a partir da literatura que a maioria dos pesquisadores não veem essas duas definições de ‘satisfação como afeto’ e ‘satisfação como atitude’ como inconsistentes. [...] Entretanto, [...] o tratamento de atitude e afeto como sendo a mesma coisa tem obscurecido diferenças reais e importantes entre os construtos.” Weiss (2002, p. 174, tradução nossa).

Mais o que significa atitude?

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 66), o termo atitude pode ser descrito como “afirmações avaliatórias – favoráveis ou desfavoráveis – com relação a objetos, pessoas ou eventos. Assim, considerar satisfação no trabalho como sendo uma atitude é essencialmente considerar que satisfação no trabalho é um julgamento avaliativo e “avaliação não é afeto e, por isso mesmo, satisfação também não o é.” Weiss (2002, p. 175, tradução nossa).

Com referência aos componentes da atitude, Robbins, Judge e Sobral (2010) indicam que são eles: o componente cognitivo (crenças, opiniões), que refere-se a avaliação das coisas como elas são; o componente afetivo (emoções), que refere-se a avaliação feita de como o indivíduo se sente diante da coisa; e o componente comportamental, que se refere à *intenção* de ser comportar de determinada maneira diante de alguma coisa ou situação.

O destaque dado à palavra intenção no componente comportamental da atitude decorre do fato que pesquisas têm demonstrado que uma dada atitude não

necessariamente implicará um dado comportamento correlato. Ao fenômeno associado a um comportamento que não guarda alinhamento com uma dada atitude dá-se o nome de dissonância cognitiva, esse fenômeno será tratado com mais detalhes no capítulo referente ao entrincheiramento.

Dada a discrepância que pode ocorrer entre a atitude em si e o comportamento, correntes mais recentes na área da psicologia social têm apontado para a necessidade da retirada do componente comportamental do construto atitude, ficando este constituído apenas dos componentes afetivos (emocionais) e cognitivos (opinião). Como propõem Dalal e Credé (2013):

A definição clássica de atitude (e.g., Thrustone, 1928) inclui componentes cognitivo, afetivo e comportamentais. No entanto, nós [...] sustentamos que a inclusão do comportamento [...] na própria definição de atitudes é prejudicial ao estudo das relações atitudes-comportamento. Comportamento deveria ser conceitualizado como um correlato de atitudes (e.g., uma consequência ou uma causa das atitudes), não como um componente das atitudes. (Dalal e Credé, 2013, p. 675)

Aderente a essa corrente, Weiss (2002) declara que:

Tradicionalmente, os psicólogos sociais têm argumentado que atitudes são constituídas dos componentes afetivo e cognitivo. [...] Entretanto, os psicólogos sociais têm recentemente concluído que um jeito mais útil de pensar sobre atitudes é separar os componentes avaliativo, afetivo e cognitivo das atitudes em construtos distintos, definindo atitudes como uma afirmativa avaliatórias. (Weiss, 2002, p. 177, tradução nossa)

Essa mudança nos componentes que integram o construto atitude, como também o fato de tratar satisfação no trabalho como uma atitude e não como um afeto, trará forte impacto nos métodos de medição sobre satisfação no trabalho. Assunto esse que será abordado a seguir.

#### 2.2.4

#### Medindo Satisfação no Trabalho

A aferição do nível de satisfação dos indivíduos é feita com referência a diversos fenômenos da vida. Mede-se o nível de satisfação dos consumidores com produtos ou serviços; mede o nível de satisfação dos cidadãos quanto ao governo do seu presidente; mede-se o nível de satisfação dos empregados com o seu trabalho. O que diferencia cada um desses tipos de medição da satisfação é o

objeto ao qual essa satisfação se refere. No primeiro caso o serviço ou o produto, no segundo a atuação do governo e no terceiro o trabalho. Mas, em todos os casos, o construto que se está procurando medir é satisfação.

Sendo assim, antes de se definir como será medido o construto, é importante que se tenha em mente a clara definição do que se está medindo, para que não se enverede na tendência, mencionada por Locke (1969), de se definir primeiro a forma de medição, para depois se definir o conceito que está sendo medido. Alinhados com o pensamento de Locke (1969), Hair *et al.* (2005, p. 176) afirmam que “Um conceito é uma abstração mental ou idéia [sic] formada pela percepção de algum fenômeno.”, por esse motivo, “[...] uma das primeiras coisas que [se deve] fazer é desenvolver definições precisas dos conceitos que [serão examinados na] pesquisa, assim assegurando que não há ambigüidade [sic] em sua interpretação.”

Todavia, por ser o construto uma abstração mental, exemplo satisfação, para assegurar que ele seja medido de maneira adequada é preciso definir claramente as variáveis que servirão de substitutas do conceito. Para cada objeto serão estabelecidos distintos fatores de mediação de satisfação. Por exemplo, para se medir satisfação do consumidor necessário se faz medir a satisfação com fatores como: qualidade do serviço; qualidade do produto; preço; fatores situacionais e fatores pessoais (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2014). Certamente, a medição da satisfação com a atuação do governo levará em conta outros fatores.

É justamente por conta de ser importante definir os fatores que medirão um construto, a partir da sua definição, é que se torna relevante o debate sobre enquadramento do construto satisfação como sendo um afeto ou uma atitude. Pois, desse enquadramento resultarão fatores distintos de medição caso satisfação seja considerada uma atitude ou se for considerada um afeto.

Como já mencionado, atitude tradicionalmente tem sido considerada como um julgamento avaliativo constituída por dois componentes: o componente afetivo e o componente cognitivo associado a opiniões tidas sobre o objeto da atitude.

Segundo, Weiss (2002), estudos têm mostrado que os componentes afetivos e cognitivos são construtos distintos, embora sejam interdependentes. De acordo com esses estudos, os construtos afetivos e os cognitivos embora guardem, separadamente, uma forte tendência em predizer a avaliação global da atitude, o

componente afetivo tem apresentado melhor resultado nessa predição. Além disso, as consequências comportamentais decorrentes do componente afetivo são distintas daquelas geradas pelo componente cognitivo.

Além da influência dos componentes afetivo e cognitivos, uma terceira variável que pode afetar a avaliação global da atitude: a experiência que o indivíduo possui com o objeto da atitude. Em estudos feitos com indivíduos com maior experiência de contato com o objeto que está sendo avaliado, a predição da avaliação global, a partir dos componentes tanto afetivo quanto cognitivo, foi melhor do que quando os estudos foram feitos com indivíduos com menor experiência de contato com esse mesmo objeto (Weiss, 2002).

Em suma, como afirma Weiss (2002), todos esses estudos apontam para a:

[...] utilidade teórica da distinção entre avaliação global da atitude, as reações afetivas para o objeto da atitude e as opiniões sobre o objeto da atitude. [Pois,] obviamente, se avaliações, opiniões e afeto fossem construtos equivalentes eles não mostrariam padrões de validade discriminantes demonstrados por esses estudos. (Weiss, 2002)

Assim, se satisfação é tomada como uma atitude (e não como afeto), e sendo atitude constituída por dois componentes distintos (o afetivo e o cognitivo), embora interdependentes, necessário se faz que ao medir satisfação sejam medidos tanto os seus aspectos afetivos quanto os seus aspectos cognitivos, sob pena do resultado obtido não representar de fato o conceito.

No caso específico da medição de satisfação no trabalho, Dalal e Credé (2013) indicam que a medição desse construto está baseada em três amplos fundamentos teóricos:

(a) Satisfação no trabalho é organizada hierarquicamente, com a satisfação com fatores (aspectos) específicos do trabalho ancorando um único e amplo fator de satisfação geral no trabalho; (b) satisfação no trabalho, como outros tipos de atitudes, tem um componente cognitivo e um componente afetivo (emocional); e (c) satisfação no trabalho, e particularmente seu componente afetivo, apresenta mudança significativa com o passar do tempo para um mesmo indivíduo. (Dalal e Credé, 2013, p. 675, tradução nossa)

Embora os métodos de medição de satisfação no trabalho devam conter fatores que avaliem tanto os componentes afetivos quanto os cognitivos, esses autores afirmam que grande parte das medidas sobre satisfação no trabalho focam primordialmente no componente cognitivo Dalal e Credé (2013).

Falando sobre métodos de medida sobre satisfação, “recentemente [...] foram propostas várias definições conceituais de satisfação no trabalho, e isso tem levado a satisfação no trabalho ser medida de diversas formas.” (Wanous e Lawler, 1972, p. 95). A seguir, serão apresentadas, de forma breve, informações sobre os três métodos mais utilizados para medir satisfação. São eles: Job Descriptive Index (JDI); Minnesota Satisfaction Questionnaire; e Faces Scale.

O JDI foi um instrumento multifatorial criado por Smith (1969). Ele é, dentre os instrumentos de medida da satisfação no trabalho baseados em fatores que existe, o mais utilizado e mais estudado pelos pesquisadores (Kinicki *et al.*, 2002; Dalal e Credé, 2013). Ele mede satisfação no trabalho a partir da medição da satisfação com cinco fatores: o trabalho em si; supervisão (aqui entendida como a chefia imediata); colegas de trabalho; salário; e oportunidades de promoção.

O questionário JDI em sua forma original é constituído de 72 (setenta e dois) itens assim distribuídos entre os cinco fatores anteriormente mencionados: 18 itens para medir satisfação com o trabalho em si; 18 itens para medir satisfação com os colegas de trabalho; 18 itens para medir satisfação com a supervisão; 9 itens para medir satisfação com o salário; e 9 itens para medir satisfação com promoção. Há uma versão resumida do JDI com 5 (cinco) itens para cada fator.

Nesse questionário os respondentes são orientados a responder, para cada pergunta, “Sim” (caso o item descreva o fator de trabalho avaliado), “Não” (caso o item não descreva o fator de trabalho avaliado) e “?” (caso o respondente não consiga decidir se o item descreve ou não o fator de trabalho avaliado).

Ao contrário do que deveria ser, pesquisadores têm identificado que respondentes que marcam a opção “?”, a qual deveria representar neutralidade, estão duas vezes da opção que indica insatisfação do que da que indica satisfação (Dalal e Credé, 2013).

O questionário possui itens escritos de modo positivo, bem como de modo negativo. Sendo que os itens escritos de modo positivo recebem scores 3, 1, 0, e os de modo negativo 0, 1, 3 (para “Sim”, “?” e “Não”, respectivamente).

No início dos anos 1980, o JDI passou por uma revisão, tendo sido substituídos 11 itens de 4 dos cinco fatores (somente não foram alterados itens do fator promoção), mas foram mantidas as quantidades originais de itens por fator. Também foi incluída uma medida geral de satisfação denominada de Job in

General (JIG). Pesquisas feitas no sentido de comparar os dois questionários, o original e o revisado, não encontraram grandes diferenças que invalidem os resultados obtidos com o questionário na sua versão original (Kinicki *et al.*, 2002).

Mais recentemente, pesquisadores também desenvolveram o JDI-like não qual são adicionados fatores para medir itens que não foram previstos originalmente, mas que se demonstrados importantes para os empregados, e exemplo de satisfação com segurança no trabalho e com a gestão acima da chefia imediata. Tais demandas possivelmente decorrem das mudanças que ocorreram nas relações empregador-empregado desde o surgimento original do JDI até os dias atuais (Dalal e Credé, 2013).

Dalal e Credé (2013) mencionam que pesquisas nas áreas de psicologia social, psicologia organizacional e psicologia industrial têm demonstrado que a predição de comportamentos a partir da medição das atitudes será tanto melhor quanto mais a atitude e o comportamento estejam no mesmo nível de generalidade ou quando ambos estão dirigidos ao mesmo objeto. Por exemplo, comportamentos desviantes dos empregados para com seus supervisores terá melhor predição com o fator referente a satisfação com a supervisão do com a satisfação com o trabalho como um todo. Nesse sentido, o método JDI possibilita que sejam feitos estudos preditivos de melhor acurácia, analisando o impacto de cada fator de satisfação para um dado comportamento, do que uma fazendo essa mesma comparação com a medida de satisfação geral com o trabalho.

Quanto a esse aspecto, Weiss (2002) argumenta que possivelmente aí residam os problemas empíricos de pesquisas que buscam encontrar uma correlação entre satisfação e desempenho no trabalho. Para Weiss (2002), desempenho é o resultado do encaixe entre o comportamento de um indivíduo na realização do trabalho/tarefa e o que a empresa espera desse trabalho/tarefa. Assim, desempenho tem a ver com comportamento, e não afeto. Por esse motivo, sugere Weiss (2002) que:

[...] é necessário perguntar quais são as consequências comportamentais que existem por se estar num certo estado afetivo, quais implicações comportamentais existem por se ter uma dada avaliação sobre um dado objeto, quais implicações comportamentais existem por se ter certos sistemas de crenças sobre a relevância do trabalho. Depois, as respostas a essas questões podem ser integradas em



questões mais abrangentes sobre afeto, crenças, julgamentos [(avaliações)] e desempenho. (Weiss, 2002, p. 184)

Ou seja, fazer uma análise de padrão de comportamentos a partir de atitudes como satisfação no trabalho, tomando em separado os fatores que compõem a medida de satisfação no trabalho, pode ser a chave que dará as respostas para algumas perguntas que o senso comum já dá as respostas, mas que os números não as endossam.

Outro método para medir satisfação no trabalho é o chamado *Faces Scale*. Esse método foi desenvolvido por Kunin (1955) e trata-se de um método unifatorial para medição do nível geral de satisfação. A escala desse questionário apresenta faces que sugerem estados emocionais de pessoas extremamente infelizes até extremamente felizes e os respondentes são convidados a indicar qual das faces melhor representa como eles se sentem de modo geral acerca do seu trabalho. A escala possui 11 (onze) tipos de face, mas normalmente apenas 5 (cinco) ou 7 (sete) delas é utilizada. Pergunta-se se deve-se usar faces abstratas ou face humanas ou também faces de gêneros diferentes. Em estudo feito por Dunham e Herman (1975) para desenvolver uma escala feminina (Figura 2) correspondente à escala de faces masculina (Figura 3) proposta por Kunin (1955), os atores chegaram à conclusão de que “versões masculinas e femininas da escala de faces podem ser usadas com indivíduos do sexo masculino ou feminino sem influenciar os dados.” (Dunham e Herman, 1975, p. 629)

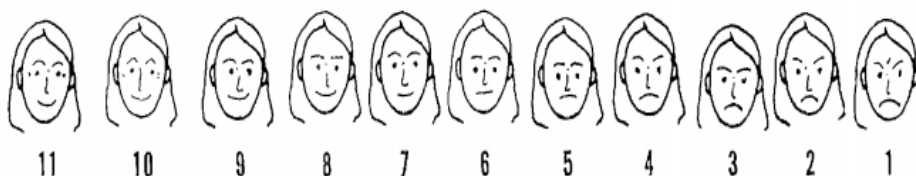


Figura 2 – Escala de faces feminina  
Fonte: Dunham e Herman (1975)



Figura 3 – Escala de faces masculina  
Fonte: Aziri (2011)

Pesquisadores que defendem o uso da escala unifatorial, como é o caso da escala das faces, como um método mais adequado para medida da satisfação geral, argumentam que os modelos multifatoriais, ao elegerem alguns fatores

como sendo relevantes para a medição do nível de satisfação com o trabalho, podem estar deixando de fora outros itens que podem ser relevantes para um trabalhador, mas que não consta no instrumento de medição. Por exemplo, tomando-se o questionário JID como referência, no fator pagamento, pode ser que para um empregado o pagamento do salário ocorrer na data seja um fator relevante para o seu grau de satisfação ou insatisfação, no entanto esse fator não é avaliado no questionário. Ou, ao contrário, pode ser que seja solicitado ao trabalhador opinar sobre um fator que para ele não tem nenhuma relevância para o seu nível de satisfação, mas, ainda assim, por fazer parte do questionário, ele opinar. Tais fatos podem ocasionar conclusões errados sobre o nível de satisfação do indivíduo com seu trabalho.

Em estudo realizado por Nagy (2010, p. 77) para investigar o uso da abordagem de medição unifatorial de satisfação por fator, o autor conclui que:

- a) a escala unifatorial era tão boa quanto as escalas multifatoriais (no caso, para comparação, foi utilizada a JDI para aferição de satisfação global);
- b) os resultados indicaram que a medição do fator pela ferramenta unifatorial esteve significativamente correlacionada com cada um dos fatores do JDI;
- c) os resultados indicaram que a abordagem unifatorial comparou-se favoravelmente com o questionário JDI na sua relação com desempenho autoavaliado e com *turnover*.

Apesar da viabilidade de se medir satisfação no trabalho por meio de escalas unifatoriais, Locke (1969) justifica a necessidade de se medir satisfação por escalas multifatoriais em função do fato de que:

Um trabalho não é uma entidade, mas uma abstração referente a uma combinação de tarefas realizadas por um indivíduo em um certo contexto físico e social em troca de uma remuneração financeira (ou de outra ordem). [Assim,] desde que o trabalho não é percebido ou vivenciado como uma unidade, ele não pode inicialmente ser avaliado como tal. Globalmente, satisfação no trabalho é a soma das avaliações de cada elemento do qual o trabalho é constituído. Locke (1969, p. 330, tradução nossa)

Essa sinalização para uma forma de medição de satisfação no trabalho baseada na soma (não uma média) das avaliações individuais feitas por cada indivíduo acerca dos diversos aspectos que compõe o trabalho (Locke, 1969), foi

o pontapé inicial para a proposição de modelos multifatoriais de mensuração para satisfação.

Atualmente, as escalas de medição de satisfação multifatoriais são as mais utilizadas. Por essa razão, na presente pesquisa se optou por utilizar a escala multifatorial proposta por Siqueira (2008).

## 2.3

### Vínculo com a Organização

Com discursos do tipo “somos um time e você faz parte dele” o que a empresa busca é fortalecer, no campo do subjetivo, é o vínculo do indivíduo com a organização. Diversas são as formas utilizadas pelas empresas para avaliar o quanto os vínculos do indivíduo com a organização estão ou não fortalecidos e também diversas são as estratégias que buscam fortalecer esses vínculos.

Diversos são os conceitos que perpassam pelos estudos referentes aos vínculos do indivíduo com a organização. Dentre os mais comumente investigados estão os que medem a percepção de suporte, da reciprocidade e de justiça organizacionais, também podem ser incluídos nesse rol o comprometimento organizacional, e, possivelmente um dos mais recentemente trazidos para a ciência do comportamento organizacional que é o entrincheiramento organizacional.

Na presente pesquisa, o foco recairá sobre esses dois últimos conceitos: comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional.

#### 2.3.1

### O Comprometimento Organizacional

As empresas em todo o mundo enfrentam hoje uma grave crise de mão-de-obra, principalmente quando se fala em mão-de-obra qualificada. Chega-se a falar que está ocorrendo uma espécie de quase apagão de mão-de-obra.

Essa crise no mercado de mão-de-obra qualificada tem afetado particularmente o Brasil, dado o cenário que aponta o país como sendo um dos países no mundo com melhor perspectiva de apresentar resultados positivos no

seu crescimento econômico nos próximos anos, após um longo período de uma quase estagnação econômica.

Nesse contexto, um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações, inclusive pelas brasileiras, é adotar estratégias que aumentem a sua capacidade de atração de pessoas que possuam o perfil desejado pela empresa. Porém, não basta somente atrair profissionais adequados, a empresa precisa ser capaz de reter em seus quadros, principalmente, os profissionais que demonstrem possuir as competências consideradas essenciais para a consecução dos objetivos organizacionais. Pois, do contrário, correrá o risco de os perder para o mercado.

Leonardo (2002, p. 43) afirma que “em toda a história do mundo empresarial, nunca houve tanta preocupação e cuidados com a retenção dos talentos de uma organização”, e ainda acrescenta que:

Este quadro exigirá mudanças de competências aos profissionais de recursos humanos, e novas metodologias organizacionais, com o propósito de atrair e manter profissionais com espírito empreendedor, com facilidade para promover a inovação necessária nas relações políticas, remuneração, benefícios, desenvolvimento e incentivos, diminuindo o distanciamento crescente entre empregos e oferta de mão-de-obra. (Leonardo, 2002, p. 43)

Nesse contexto, as empresas necessitam cada dia mais ter em seus quadros profissionais que sejam mais que uma mera matrícula, mas que estejam de fato fortemente comprometidos com os objetivos da organização.

Mas o que vem a ser comprometimento?

### 2.3.2

#### **Conceito de Comprometimento Organizacional**

O tema comprometimento passou a ocupar papel de destaque nas pesquisas acadêmicas por volta do final dos anos de 1950, dada a observação dos impactos positivos que essa variável tinha em fatores de interesse para as organizações como absenteísmo, *turnover*, satisfação no trabalho etc.

Apesar do longo tempo que vem sendo pesquisado, o tema comprometimento ainda é bastante controverso e suas fronteiras conceituais ainda se mostram pouco definidas (Becker, 1960; Mowday, Steers e Porter, 1979; Swailes, 2002).

Uma das causas citadas para a dificuldade em se ter uma conceituação clara do que seja comprometimento é a tendência de que a definição desse construto, por muito tempo, esteve condicionada às formas de mensuração definidas por um dado pesquisador em particular, em lugar de estar associada ao seu verdadeiro significado tomado a partir da realidade (Locke, 1969; Swailes, 2002). Em verdade, o conceito era construído a partir da forma de medição do construto, e não o inverso, como é metodologicamente recomendado (Hair *et al.*, 2005).

Um dos primeiros trabalhos científicos a tratar do tema comprometimento foi o artigo publicado Becker (1960). Nesse artigo, o autor faz uma análise formal do conceito de comprometimento com foco no comportamento individual - embora reconheça que comprometimento também possa ser aplicado ao comportamento das organizações -, partindo da constatação de que o termo comprometimento “tem sido utilizado como um conceito simples, introduzido onde é sentida a necessidade, sem explicação ou exame de suas características ou credenciais [...], [e] para cobrir uma ampla gama de significados de senso comum, com ambiguidades previsíveis.” (Becker, 1960, p. 32, tradução nossa).

Buscando corrigir essa falha, Becker (1960, p. 32, tradução nossa) escolheu “uma dentre as diversas imagens evocadas por ‘comprometimento’” e desenvolveu uma teoria, a qual ele mesmo reconhece não ser completa, para tornar o conceito de comprometimento mais claro.

Dentre as diversas concepções existentes sobre comprometimento, a escolhida por Becker (1960) foi a que associa o comprometimento a um comportamento consistente adotado por um indivíduo e que é mantido em função dos custos que o indivíduo poderá incorrer caso esse curso de ação seja mudado.

A teoria de Becker (1960) é extremamente importante para os estudos sobre comprometimento, sendo, após sua publicação, invariavelmente citada em artigos que tratam desse assunto.

Para o autor, o que faz um indivíduo ficar comprometido com um dado comportamento não necessariamente são as recompensas ou punições que possam advir desse comportamento, nem tampouco necessidades que são atendidas por esse comportamento - como algumas correntes da Sociologia e Psicologia sugerem -, mas sim, porque a interrupção de um dado comportamento podem estar associadas perdas nas quais o indivíduo não está disposto a incorrer. A essas

perdas que estariam associadas à mudança de curso, Becker (1960) deu a denominação de *side-bets*.

Um empregado ao ingressar numa empresa, a esse ingresso estarão associadas várias vantagens: oportunidades de capacitação, estabelecimento de relacionamento com colegas, aquisição de benefícios (férias, fundo de pensão etc), privilégios e status decorrentes de ocupação de posições gerenciais, competências e habilidades para realização das tarefas, entre outros. Se, porventura, esse mesmo empregado receber uma nova oferta de trabalho em outra empresa, ele, antes de tomar a decisão por sair ou ficar, certamente avaliará os custos (*side-bets*) que estão associados a essa saída (perda dos benefícios, do fundo de pensão, necessidade de reestabelecer novas relações de trabalho, perda do status, necessidade de reaprender uma nova atividade, etc). Será com base nessa avaliação que o indivíduo decidirá se aceita ou não essa nova proposta de emprego.

No exemplo anteriormente mencionado, segundo Becker (1960), o empregado somente estaria comprometido com a sua atual empresa, caso percebesse que a mudança de empresa não compensaria os custos (*side-bets*) associados a sua saída.

Estar consciente das perdas associadas a uma mudança no curso da ação é condição *sine qua non* para que ocorra o comprometimento, segundo a teoria de Becker (1960). Por isso, caso não se esteja evidente para o indivíduo que a permanência dele num dado curso de ação é em função da percepção de que ao mudar esse curso ele incorrerá em perdas que não lhe são desejáveis, não há que se falar que esse indivíduo esteja de fato comprometido. De acordo com Becker (1960), para um indivíduo ser considerado comprometido ele precisa:

- estar em uma posição em que a sua decisão em relação a alguma determinada linha de ação tem consequências para outros interesses e atividades não necessariamente relacionadas à ação;
- ter se colocado nessa posição em função de ações anteriores feitas por ele próprio;
- estar ciente de que fez um *side-bet*
- reconhecer que essa decisão terá outras ramificações.

Como já mencionado, esse último aspecto (reconhecimento das ramificações, ou consequências, que a adoção de um dado curso de ação tem) é fundamental para a teoria proposta por Becker (1960). Se não estiver consciente de que pode incorrer em custos em função da mudança de comportamento, não se pode dizer que o indivíduo esteja comprometido. Somente após estar ciente dos *side-bets* que a sua mudança de comportamento implica, é que o indivíduo estará ou não comprometido em manter o comportamento.

Alguns *side-bets* somente são percebidos no momento que o indivíduo se depara com a possibilidade da ruptura de um dado *status quo*.

Por exemplo, um empregado pode somente se dar conta de que tem um elevado *gap* de competência, que dificultaria sua inserção em outra organização, quando, por alguma razão, precisa procurar um novo emprego. Nessa situação, a partir do momento em que toma ciência desse *gap* é que ele passará a ser considerado comprometido com a atual empresa onde trabalha. Pois, ao perceber que terá dificuldades em se recolocar em outra empresa, caso decida sair da empresa na qual trabalha, envidará esforços adicionais para nela permanecer.

Outro aspecto que vale a pena assinalar é que alguns *side-bets* são postos pelo próprio indivíduo e outros são postos por entes externos. Quando um indivíduo, opta, por exemplo, em residir perto do trabalho, ele próprio está fazendo um *side-bet*, pois uma possível mudança de emprego implicaria, talvez, a necessidade de procurar nova residência. Já quando uma empresa estabelece que a parcela de contribuição feita pela empresa para o fundo de pensão não será resgatada pelo empregado quando da sua saída da empresa a pedido, está sendo criado um *side-bet* externo para o empregado. Esse tipo de *side-bet*, que não foi criado pelo próprio indivíduo, mas sim por um ente externo, Becker (1960) deu a denominação de arranjos burocráticos impessoais

O conceito de comprometimento proposto por Becker (1960), embora não tendo sido elaborado com foco exclusivo nas organizações, quando transposto para o mundo organizacional, gera algumas consequências para a relação indivíduo-organização.

Por essa teoria, os indivíduos se comprometem a partir do reconhecimento da existência de “amarras” que os “prendem” a um dado comportamento. Essas amarras não são somente econômicas, elas podem estar associadas a quaisquer

coisas de valor que o indivíduo tenha investido, como tempo, esforço etc (Becker, 1960; Meyer e Allen, 1984).

As organizações, então desejosas em comprometer seus empregados (entendendo-se que nessa abordagem, comprometer está associado à ideia de permanência na organização), passaram a criar mecanismos para tornar maiores os *side-bets* percebidos por eles. Daí surgem políticas de benefícios que os empregados somente pode usufruir desde que mantido o seu vínculo empregatício com a empresa (Reichers, 1985). Grande parte desses benefícios estão direta ou indiretamente associados a questões remuneratórias (bônus, planos de pensão, benefícios educacionais, planos de assistência médica) (Silva e Vergara, 2002).

A prática das organizações, de buscar comprometimento a partir da oferta de benefícios com impacto remuneratório para o empregado, deu ao comprometimento proposto por Becker (1960) um caráter instrumental. A intensidade do vínculo do indivíduo com a organização seria assim justificada a partir de um tipo de relação social baseada em trocas econômicas que ocorrem entre esses dois entes, por esse motivo, esse tipo de comprometimento, além da denominação de comprometimento de continuação, recebeu também as denominações de comprometimento instrumental e de comprometimento calculativo (Rodrigues, 2009).

Outra abordagem é a que entende o comprometimento como sendo um estado no qual o indivíduo se sente obrigado com certos comportamentos, ou por conta dos comportamentos em si ou para guardar coerência entre esses comportamentos e as atitudes a eles associadas (Kiesler e Sakumura, 1966; Salancik, 1977; Reichers, 1985). Essa abordagem baseia-se nas seguintes premissas (Kiesler e Sakumura, 1966, p. 349-350):

- o indivíduo busca ao máximo eliminar discrepâncias que porventura existam entre sua atitude e o comportamento que, por algum motivo, ele é levado a realizar. A redução dessa discrepância é buscada seja ajustando a atitude ao comportamento ou o ajustando o comportamento à atitude. Essa premissa é similar aos pressupostos da dissonância cognitiva (Festinger, 1965);
- o comprometimento tende a tornar o comportamento menos mutável;
- a magnitude do comprometimento é diretamente proporcional ao seus efeitos sobre o comportamento. Quanto maior o comprometimento com o



comportamento, maior será a intensidade da resistência à mudança de atitude, se esse comportamento estiver alinhado com a atitude; ou, maior será a intensidade na mudança da atitude, caso o comportamento não guarde coerência com ela;

- o grau de intensidade de comprometimento do indivíduo com o comportamento pode ser manipulado de diversas formas.

Três características, segundo essa abordagem, prendem o indivíduo ao comportamento e, portanto, o comprometem com ele. Essas características podem ser manipuladas, inclusive pelas organizações, de forma a induzir o indivíduo a se comprometer (Salancik, 1977). São elas: a visibilidade do comportamento; a irreversibilidade do comportamento; e a voluntariedade do comportamento (Kiesler e Sakumura, 1966; Salancik, 1977; Reichers, 1985).

A visibilidade está relacionado ao quanto o comportamento é visível ou observável por outras pessoas. Se ninguém tomou conhecimento do comportamento, o indivíduo não se sentirá comprometido com ele, pois simplesmente pode negar que o tenha feito.

A irreversibilidade tem a ver com o quanto se pode voltar atrás com referência ao comportamento praticado. Se o ato praticado não pode ser desfeito, isso aumentará a probabilidade do indivíduo ter que se comprometer com ele.

Por fim, a voluntariedade está relacionada a quanto o ato praticado é decorrente da própria vontade do indivíduo que o praticou. Quanto mais o comportamento decorre da própria vontade do indivíduo, e não de intercorrências externas, mais o indivíduo se sentirá comprometido, pois “vontade é essencial para todo comprometimento. Sem vontade, um comportamento não é necessariamente causador de comprometimento, pois a pessoa pode dizer que não foi ele próprio quem praticou o ato.” (Salancik, 1977, p. 69, tradução nossa).

Côncias dessas características, as organizações, poderiam então adotar mecanismos para induzir o comprometimento nos indivíduos. Para tanto, segundo Salancik (1977), necessário seria que as organizações buscassem dar publicidade dos atos praticados pelos indivíduos, associassem a esses atos condições de irreversibilidade, e fizessem com que esses atos fossem ao máximo, se não de fato, pelo menos em sua aparência, produto da própria vontade do indivíduo. Agindo dessa forma, estariam as organizações, segundo essa teoria, elevando o nível de comprometimento dos seus empregados.

Observa-se que, tanto na conceituação de comprometimento segundo a teoria dos *side-bets* (comprometimento de continuação), quanto na que justifica o comprometimento como resultado do indivíduo estar atado a um dado comportamento (comprometimento comportamental), percebe-se que, em ambos os casos, o indivíduo estaria vinculado à organização não porque gosta ou de fato quer, mas porque precisa, no caso da teoria dos *side-bets*, ou porque tem que, no caso do comprometimento por atribuição.

Alguns autores passaram a questionar essas teorias que associavam comprometimento estritamente a comportamento (Mowday, Steers e Porter, 1979), e passaram a desenvolver teorias que entendiam o comprometimento como algo relacionado a atitude e não somente a comportamento.

Uma das abordagens sobre comprometimento que tratam esse construto como uma atitude, e que teve grande projeção, representando “uma nova direção para a pesquisa, tanto conceitualmente quanto metodologicamente” (Mowday, 1998, p. 388, tradução nossa), foi a abordagem proposta por Porter *et al* (1974). Segundo esses autores, comprometimento seria “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma dada organização e com seus objetivos e deseja manter-se membro dela de modo a ajudar no alcance desses objetivos” (Mowday, Steers e Porter, 1979, p. 225, tradução nossa), podendo ser genericamente caracterizado por ao menos três fatores:

- a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- b) uma predisposição em exercer considerável esforço em favor da organização;
- c) um definitivo desejo de se manter membro da organização.

Além da incorporação do fator atitudinal na definição de comprometimento, outro aspecto que merece ser destacado com referência à abordagem proposta por Porter *et al.* (1974) é que, enquanto as teorias anteriores discutiam comprometimento de modo geral, com possibilidade de aplicação nos mais diversos âmbitos da vida de um sujeito, essa abordagem trata de comprometimento com foco específico nas organizações, muito embora seja reconhecida a possibilidade de existência de comprometimento do indivíduo em outras esferas. Como afirmam Mowday, Steers e Porter (1979):

É importante notar [...] que essa definição não exclui a possibilidade (ou mesmo a probabilidade) que indivíduos comprometidos com outros aspectos do seu ambiente, tais como família ou sindicato ou partido político. Ela [essa teoria] simplesmente assegura que, apesar desses outros possíveis comprometimentos, o indivíduo organizacionalmente comprometido tenderá a exibir os três tipos de comportamento [uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; uma predisposição em exercer considerável esforço em favor da organização; um definitivo desejo de se manter membro da organização] identificados na [...] definição. (Mowday, Steers e Porter, 1979, p. 226, tradução nossa)

Como fruto dessa abordagem, os autores desenvolveram um instrumento de medida do comprometimento denominado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). “Esse questionário de 15 itens foi desenvolvido para medir o grau com que os sujeitos se sentem comprometidos com a organização em que trabalham.” (Porter *et al.*, 1974, p. 605, tradução nossa). O OCQ é um instrumento unifatorial, constituído por 15 questões (algumas delas escritas de forma negativas para reduzir o viés) as quais são respondidas usando-se uma escala Likert de 7 pontos e cujo indicador de comprometimento é obtido por meio da soma de todas as respostas e da divisão dessa soma por 15.

O OCQ ganhou grande vulto como instrumento de medição do comprometimento, tanto como variável independente, quanto como variável dependente. Porém, Mowday *et al.* (1982 apud Reichers, 1985) fizeram uma distinção entre comprometimento atitudinal, associando-o à identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização e sua vontade de trabalhar para realizá-los, e comprometimento comportamental, que é aquele em que o indivíduo está atado ao comportamento. Para os autores, ambos tipos de comprometimento possuem uma relação cíclica com o comprometimento atitudinal levando ao comprometimento comportamental que em seu turno reforça o comprometimento atitudinal. Segundo Reichers (1985):

Essa distinção entre comprometimento atitudinal e comprometimento comportamental aliada à crescente popularidade do OCQ como maior instrumento usado para se medir comprometimento, pode emprestar maior consistência e coerência aos estudos sobre comprometimento organizacional no futuro. (Reichers, 1985, p. 468, tradução nossa)

E de fato isso ocorreu. Depois do OCQ, vários estudos passaram a investigar comprometimento, incluindo em suas escalas fatores atitudinais e comportamentais. Um desses estudos, e possivelmente o mais conhecido, é o modelo proposto por Meyer e Allen (1991).

Essa teoria, toma por base, principalmente, o modelo elaborado por Mowday *et al* (1982), para propor um conceito de comprometimento organizacional baseado em três fatores: um de base afetiva, relacionado ao desejo do indivíduo permanecer na organização; um de base utilitarista, relacionado à necessidade que o indivíduo tem de permanecer na organização; e, por fim, um de base normativa, associada ao fato do indivíduo se sentir obrigado a permanecer na organização.

Vale a pena observar que, enquanto o conceito de comprometimento proposto por Becker (1960) não se restringe às relações de trabalho (podendo tanto estar associado a um fato social qualquer, por exemplo, casamento; quanto a uma relação de trabalho numa empresa), o modelo proposto por Meyer e Allen (1991) está focado na organização.

Para a construção desse modelo, Meyer e Allen (1991) fizeram uma revisão da literatura crítica existente acerca do construto comprometimento. Nessa revisão, o autor observou que os conceitos para comprometimento giravam em torno de dois tipos básicos: o comprometimento atitudinal, que ocorre quando o indivíduo se compromete com a organização pelo fato dos seus valores e metas estarem alinhados aos da organização; e o comprometimento comportamental, que ocorre quando o indivíduo se sente preso à organização, por necessidade ou por se sentir obrigado. O modelo proposto pelos autores incorpora essas duas abordagens, como afirmado por eles: “no modelo de comprometimento a ser descrito nesse artigo, nós incorporamos tanto abordagens atitudinais e comportamentais e suas relações complementares.” (Meyer e Allen, 1991, p. 62).

Na abordagem atitudinal, as consequências para o comportamento decorrentes do comprometimento provavelmente terão uma influência nas condições que contribuem para a estabilidade ou mudança no comprometimento. Na abordagem comportamental, espera-se que as atitudes decorrentes do comportamento afetem a probabilidade de que esse comportamento ocorra novamente no futuro. (Meyer e Allen, 1991)

A decisão tomada pelos Meyer e Allen (1991) será a razão de algumas críticas que são feitas ao modelo (Rodrigues, 2009). As quais serão apresentadas mais adiante.

Meyer e Allen (1991) estabelecem como objetivo do artigo apresentado:

Expandir o conceito de comprometimento organizacional como um modo de pensar, como um estado psicológico (ex. sentimento e/ou crenças acerca do relacionamento do empregado com a organização). [...] Nós argumentaremos que o estado psicológico não precisa estar restrito à congruência entre os valores e objetivos, como descrito por Mowday *et al.* Ao contrário, nós argumentamos que ele [o estado psicológico] pode refletir um desejo, uma necessidade, e/ou uma obrigação de se manter como membro na organização.” (Meyer e Allen, 1991, p. 62)

Dada a revisão teórica feita e a partir do objetivo que fora estabelecido no artigo, os autores definiram comprometimento como sendo um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização, e que tem implicações para a decisão de continuar ou não como membro da organização (Meyer e Allen, 1991).

Dada essa definição, Meyer e Allen (1991) apresentam o construto comprometimento como sendo constituído por três componentes: afetivo, necessidade e obrigação. Todavia, ressaltam os autores que, embora sejam independentes, esses três componentes estão inter-relacionados na composição do comprometimento e não são tipos distintos de comprometimento.

Os fatores do comprometimento seriam:

- o comprometimento afetivo, associado ao fator afetivo;
- o comprometimento de continuação, associado ao fator necessidade;
- o comprometimento normativo, associado ao fator obrigação.

Empregados com um forte comprometimento afetivo continuariam empregados na organização porque eles querem. Comprometimento de continuação refere-se à consciência dos custos associados com a saída da organização ou das recompensas em nela permanecer. Empregados cujo principal elo com a organização é baseado no comprometimento de continuação permanecem porque eles precisam. Finalmente, o comprometimento normativo reflete o sentimento de obrigação em continuar empregado. Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer com a organização (Meyer e Allen, 1991, p. 67).

É interessante observar a forte semelhança que existe entre o comprometimento de continuação proposto por Meyer e Allen (1991) e o conceito de comprometimento proposto por Becker (1960). Além disso, nota-se que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo associam-se mais aos pressupostos presentes na teoria das trocas sociais, enquanto que o

comprometimento de continuação pauta-se mais na teoria das trocas econômicas (Siqueira e Júnior, 2004).

Embora tenha sido apresentado o comprometimento afetivo, o de continuação e o normativo como se eles representassem três estados psicológicos distintos, refletindo o desejo, a necessidade e a obrigação de permanecer, há algumas evidências que sugerem que eles não são completamente independentes. Além disso, também não está claro que os três componentes do comprometimento apresentados aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um deles represente um construto unitário (Meyer e Allen, 1991, p. 82).

A principal diferença entre o modelo proposto por Mowday *et al* (1982) e o proposto por Meyer e Allen (1991) é que, enquanto o primeiro era um modelo unidimensional que incorporava essencialmente fatores ligados ao comprometimento atitudinal (equivalente às bases afetiva e normativa do modelo de Meyer e Allen (1991)), o segundo é tridimensional, separa o aspecto afetivo do normativo e incorpora um terceiro fator associado com o comprometimento comportamental (comprometimento de continuação). Com referência ao aspecto atitudinal, observa-se a relação do sujeito para com a organização, já no aspecto comportamental, observa-se a relação do sujeito com a decisão de permanecer ou não na organização.

Embora seja um modelo recorrentemente citado em pesquisas sobre comprometimento, essa dualidade de objetos de estudo (organização e desejo de permanência) no construto proposto para Meyer e Allen (1991) tem sido um ponto de crítica ao modelo e a explicação para algumas inconsistências nos resultados empíricos até então obtidos (Rodrigues, 2009; Dalal e Credé, 2013). Por esse motivo, cientes de que seu modelo apresentava algumas limitações, Meyer e Allen (1991) apontam para a necessidade de estudos adicionais sobre o conceito de comprometimento e sobre os instrumentos utilizados para sua medição.

### 2.3.3

#### **Críticas ao Modelo Tridimensional de Comprometimento**

No filme *Janela da Alma* (2002) dos diretores João Jardim e Walter Carvalho, o escritor José Saramago diz a célebre frase: “para conhecer as coisas, há de dar-lhes a volta toda”. O que o notável autor de *o Ensaio sobre a cegueira*

queria dizer com essas palavras era que para se ter uma noção completa da “coisa” (do objeto de estudo), necessário seria conhecê-lo por todos os seus ângulos, analisa-lo a partir de todos os seus aspectos, de todas as suas dimensões. Tal providência, se não impossível, parece ser bastante desafiadora. Por esse motivo, no campo da ciência, quaisquer descrições do objeto (da coisa) tenderá a ser incompleta e, portanto, passível de críticas. Com o construto comprometimento, portanto, não poderia ser diferente. Por isso, apesar da sua relevância para o mundo organizacional, e dos diversos estudos já feitos sobre o tema, o assunto comprometimento ainda não conseguiu ter suas fronteiras teóricas e operacionais muito bem definidas e delimitadas, e por essa razão muitas são as críticas feitas aos conceitos e instrumentos de medição existentes.

Afora as críticas feitas especificamente a alguns modelos, algumas delas premeiam praticamente todas as abordagens sobre comprometimento, as quais serão a seguir apresentadas.

Um aspecto submetido à crítica é o fato de que no conceito de comprometimento e nas suas formas de medida não são levados em conta aspectos culturais nos quais as empresas e os empregados estão inseridos. No desenvolvimento do conceito, existe a predominância da cultura norte-americana na definição do que seja comprometimento e nas proposições da sua forma de aferição (Swales, 2002). A influência dessa cultura conduz os estudos sobre comprometimento a adotarem uma abordagem fortemente quantitativa, abordagem essa muito afeita à cultura norte-americana.

Esse tipo de abordagem pode gerar problemas na estruturação do conceito e na sua forma de medição, pois, “essa influência cultural na forma como comprometimento tem sido medido tem ocultado uma ‘mão invisível’ que molda a interpretação dos resultados – talvez devido à ausência de alternativas viáveis disponíveis para os pesquisadores” (Swales, 2002, p. 171, tradução nossa). A construção do conceito e de sua mensuração baseada em outros tipos de cultura poderia apontar para uma abordagem um pouco diferente e mais abrangente do que as que presentemente têm sido propostas.

Além da predominância de uma abordagem baseada na cultura norte-americana, há uma tendência nos estudos sobre comprometimento de se tomar a organização como objeto de estudo, como se este fosse um corpo uno, “uma entidade monolítica e indiferenciada” (Reichers, 1985, p. 469), e não como um

complexo sistema abstrato, multifacetado e constituído de diversos grupos e subgrupos, cada qual com sua cultura e subculturas e por conseguinte com valores e objetivos distintos que disputam entre si o interesse e a atenção dos indivíduos que a integram.

Contrários a esse tipo de abordagem, alguns autores têm proposto que os estudos sobre comprometimento atentem para o fato de que não é suficiente apenas aferir se o indivíduo está ou não comprometido de uma maneira global. Dado que o empregado pode se comprometer de forma distinta com diversas instâncias, dentro e fora da organização, as quais podem ter valores e objetivos inclusive distintos e conflitantes (Reichers, 1985; Swailes, 2002), necessário se faz também identificar com o que o indivíduo está comprometido (Salancik, 1977; Reichers, 1985) e elaborar o construto de modo a incorporar essas diversas ocorrências de múltiplos comprometimentos. Ou seja, como afirma Reichers (1985, p. 470, tradução nossa), “o conceito de comprometimento deveria ser refinado para essa concepção multifacetada das organizações”.

Para implementar esse refinamento do conceito, é sugerido, por exemplo, que o conceito de comprometimento incorpore a mesma estratégia de medição que há para o conceito de satisfação no trabalho, no qual o grau geral de satisfação é medido a partir da aferição do grau de satisfação do empregado com relação a diversos aspectos do trabalho (colegas, salário, promoção, supervisão e trabalho propriamente dito). No caso do comprometimento, as diversas instâncias organizacionais com as quais os indivíduos poderiam estar ou não comprometidos, às quais os autores dão a denominação de focos do comprometimento, seriam, segundo Reichers (1985): colegas de trabalho; superiores; subordinados; clientes; e outros grupos que coletivamente compõem a organização, como mostrado de forma esquemática na Figura 4:



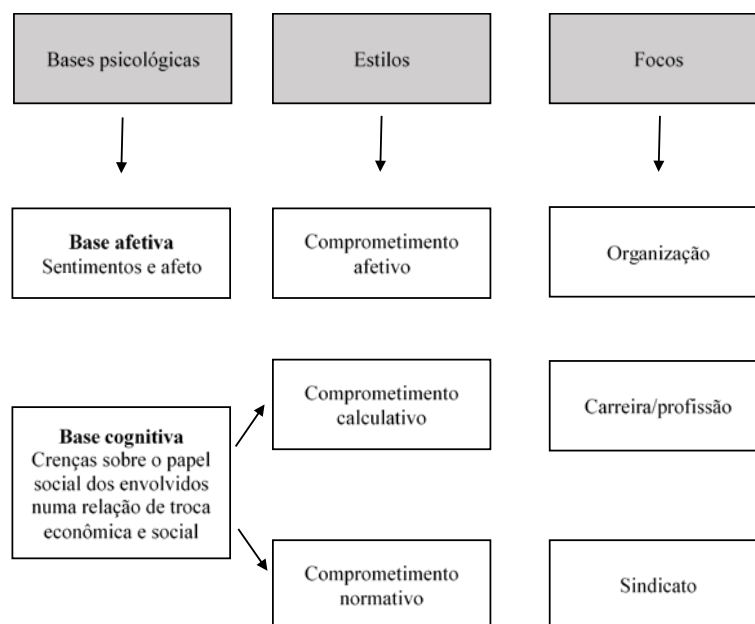


Figura 4 – Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento  
 Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p. 314)

Outra crítica feita aos estudos sobre comprometimento é que a concepção do empregado comprometido, tipo desejado pelas organizações, parte da premissa de que é o indivíduo que se identifica com os valores e objetivos da organização e que se esforça para a consecução desses objetivos. Parte-se, portanto, da premissa de que a organização esteja sempre certa no estabelecimento dos seus objetivos. Não se coloca em foco a possibilidade de que haja empregados que não se identificam com os valores organização, não por não estarem com ela comprometidos, mas, ao contrário, pelo fato de estarem com ela tão comprometidos, por vezes são capazes de perceber que os valores e objetivos atualmente estabelecidos não são os melhores para a organização e se opõem a eles (Swales, 2002). Esse tipo de indivíduo estaria enquadrado na categoria a que Enriquez (1997) denomina de indivíduo autônomo, que seria o tipo de pessoa que:

[...] embora determinado, tenta falar em seu nome (e no nome da verdade tal como ele a concebe), [que] se coloca como indivíduo autônomo, inventivo, aceitando, se for necessário, sua rejeição pelo corpo social, por seus pares e por sua família. (Enriquez, 1997, p. 108)

Outro aspecto sujeito a críticas é a concepção de que o que interessa às organizações e que deve ser, então, buscado é a demonstração de níveis de comprometimento em níveis cada vez mais elevados pelos empregados. A concepção de tanto maior, melhor. Em seu artigo intitulado *Commitment and the*

*organization: the organization man revisited*, Randall (1987) recontextualiza essa concepção. Nesse artigo, Randall (1987) apresenta aspectos positivos e negativos, tanto para o próprio indivíduo quanto para a organização, de se ter níveis de comprometimento baixos, moderados ou altos. Por exemplo, ele indica que empregados com níveis muito elevados de comprometimento estão mais suscetíveis a cometer atos ilegais ou antiéticos em benefício da organização, ou não são capazes de perceber que os objetivos e valores com os quais eles se identificam podem em verdade estar prejudicando a organização. Após feita essa análise, o autor então sugere que:

Em resumo, a relação linear comumente assumida entre comprometimento e consequências desejáveis deve ser questionada. Uma curva invertida, entre essas variáveis, em formato de U, com um pico em um nível moderado de comprometimento, pode ser uma descrição mais precisa dessa relação. Necessidades individuais e organizacionais parecem estar em equilíbrio com níveis moderados de comprometimento. (Randall, 1987, p. 467, tradução nossa)

Possivelmente, a principal crítica, e que talvez seja a causa de todas as demais, é a falta de precisão na definição do conceito de comprometimento. Grande parte dos textos que tratam do tema comprometimento, invariavelmente, trazem dois aspectos sobre esse tema: a importância dele para as organizações e a falta de precisão na sua definição (Becker, 1960; Kiesler e Sakumura, 1966; Mowday, Steers e Porter, 1979; Wiener, 1982; Reichers, 1985; Bar-Hayim e Berman, 1992; Swailes, 2002).

Com referência à falta de uma clara definição para comprometimento, Wiener (1982, p. 418, tradução nossa) afirma que “modelos teóricos devem reunir ao menos três importantes critérios: precisão na definição, integração teórica com outros construtos relevantes e força preditiva”, para posteriormente acrescentar que “modelos de comprometimento existentes parecem não satisfazer a esses requerimentos.”

A falta de clareza na definição do que seja comprometimento levou ao alargamento desse construto abrindo a possibilidade para sobreposição de variáveis dentro do construto que em certo sentido podem ser em verdade seus antecedentes ou consequentes (Bar-Hayim e Berman, 1992). Dada a diversidade de definições sobre comprometimento, Becker (1960, p. 32) chega a mostrar-se descrente quanto a possibilidade de se obter uma definição clara sobre o construto,

afirmando que “porque o termo tem sido usado para expressar uma variada gama de ideias, é infrutífero se especular sobre seu ‘real’ significado”.

Swales (2002) argumenta que uma das razões para a dificuldade de se estabelecer um estudo nomológico claro sobre comprometimento é o fato de que os pesquisadores desse construto estiveram mais preocupados com suas causas e seus consequentes, e com isso negligenciaram a questão básica que seria “o que é comprometimento?”.

Com referência à resposta à pergunta o que seria comprometimento, uma crítica que aparece é que na busca por essa resposta os pesquisadores esqueceram de perguntar àquele que de fato se compromete: o empregado. A concepção de comprometimento parte, portanto, daquilo que a organização entende por esse conceito. Esse aspecto é apontado por Reichers (1985) quando afirma que:

Os pesquisadores não perguntaram diretamente aos indivíduos (ou mesmo indiretamente) sobre suas próprias percepções e definições de comprometimento. Assim, os instrumentos correntes de medição de comprometimento podem ou não refletir precisamente a forma como as pessoas nas organizações vivenciam suas próprias vinculações com a vida organizacional. O desenvolvimento e progresso nas pesquisas sobre comprometimento devem incluir uma tentativa de compreender comprometimento do ponto de vista do comprometido. (Reichers, 1985, p. 469, tradução nossa)

Em verdade, a essa postura nas pesquisas sobre comprometimento, subjaz a ideia de que é que a organização saiba claramente o que seria um empregado comprometido.

Entretanto, ao deixar de perguntar ao indivíduo o que ele entende por comprometimento, várias dimensões que seriam relevantes para aferição do conceito podem estar deixando de ser consideradas, dimensões essas que poderiam inclusive reduzir algumas das discrepâncias por vezes observadas ao se estudar a correlação do comprometimento com variáveis que o senso comum credita haver forte correlação, mas que os dados empíricos não confirmam (desempenho, por exemplo).

Alguns autores apontam para uma falha na construção do conceito de comprometimento que ocorreu em função do alargamento do conceito, que é a sobreposição de variáveis na definição de comprometimento. Há textos que propõe que esse fato possa ser uma possível justificativa para o que pode estar por traz da forte correlação verificada em diversos trabalhos de pesquisa entre as variáveis comprometimento e *turnover*. Isso porque, por meio de uma breve

análise das diversas definições sobre comprometimento, observa-se que em muitas delas comprometimento traduz-se, entre outras coisas, mas principalmente, em permanência do empregado na organização (parte dessa tendência em traduzir comprometimento em permanência advém do fato de que durante muito tempo o empregado somente não permaneceria na organização até a sua aposentadoria se não quisesse (Swales, 2002), ou seja, uma saída voluntária de um empregado de uma dada organização significaria que esse empregado não estaria com ela comprometido). Com isso, os instrumentos de medição do comprometimento acabam por incorporar itens que buscam aferir o grau da predisposição do indivíduo em permanecer na organização. Ou seja, esses instrumentos incluem questões ligadas a comportamentos que em tese seriam resultado (consequentes) do comprometimento e não necessariamente parte do construto (Reichers, 1985). Assim, ao perguntarem em algum momento ao respondente questões que medem o seu desejo de permanecer na organização, por entenderem ser essa uma dimensão do comprometimento, os autores estão, em verdade, incorporando ao construto comprometimento fatores que também medem a predisposição do indivíduo ao *turnover*. Por isso, a forte correlação muitas vezes observada entre comprometimento e *turnover* seria, assim, mais uma consequência da forma de medição, do que de uma relação real entre os dois construtos (Reichers, 1985; Swales, 2002).

Os autores que criticam a ideia de comprometimento se traduzir em permanência consideram que em verdade seria importante que os pesquisadores sobre comprometimento vissem que comprometimento é mais do que um mecanismo para reduzir o *turnover*. Para esses críticos, esses pesquisadores deveriam também considerar outros efeitos que os esforços para aumentar o comprometimento podem ter sobre os empregados, entre eles, seu bem-estar pessoal e o desejo de trabalhar em prol do alcance dos objetivos organizacionais (Meyer e Allen, 1991, p. 83).

Essa preocupação guarda consonância com os atuais desafios das corporações que não somente precisam reter seus profissionais, mas também necessitam que eles demonstrem um bom desempenho e contribuam ativamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, dado o contexto atual das empresas, onde comprometimento tem se traduzido não na mera permanência do empregado (comprometimento passivo),

mas na medida da identificação desse empregado com os valores e objetivos da organizacionais, e na tradução dessa identificação em resultados positivos para a companhia (comprometimento ativo), alguns autores têm proposto a revisão das métricas de comprometimento, sugerindo a retirada da dimensão que avalia o grau da predisposição do indivíduo em permanecer na organização (Swales, 2002; Rodrigues, 2009; Rodrigues e Bastos, 2010). Ou seja, que seja retirada a parcela comportamental do construto, deixando apenas os componentes afetivo e cognitivo (comprometimento afetivo e normativo), por entenderem que a dimensão comportamental tem contaminado as medidas de comprometimento organizacional (Dalal e Credé, 2013), já que “a maior limitação das métricas populares de comprometimento organizacional é que elas estão contaminadas com itens pertinentes a intenções comportamentais – especificamente, intenções de deixar o trabalho (Bozeman, Perrewé, 2001 apud Swales, 2002, p. 681, tradução nossa)

Seguindo essa recomendação, Rodrigues (2009) propôs a criação de um novo conceito, denominado entrincheiramento organizacional, o qual será tratado com mais detalhes a seguir.

#### **2.3.4**

##### **Entrincheiramento**

Uma das vertentes ocorridas nos estudos sobre comprometimento foi a ampliação dos seus focos, antes restritos mais à organização, para outras esferas de relação do indivíduo com o trabalho ou com as organizações, tais como sindicato e carreira.

O construto entrincheiramento tem suas origens a partir das discussões feitas sobre a aplicação do modelo tridimensional de comprometimento de Meyer e Allen (1991) à dimensão carreira, em função da proposição de que seja retirado do conceito de comprometimento a dimensão de continuação. O entrincheiramento aplicado à carreira foi inicialmente abordado no artigo publicado por Bedeian *et al* (1994). Por que o foco em carreira, e não especificamente na organização, como até então vinha sendo estudado o comprometimento?

O tema carreira surge, apenas recentemente, mais precisamente após meados do século XX, como um assunto de interesse na área das organizações. Até então, carreira não era uma preocupação para as pessoas nem para as organizações. As pessoas entravam numa empresa e sabiam que ali ficariam até se aposentarem. Nesse contexto, carreira era vista como a relação dos diferentes cargos que seriam ocupados pelo empregado ao longo de sua vida laboral.

No entanto, com o enxugamento das estruturas organizacionais, devido ao processo de reestruturação das empresas, poucos são, atualmente, os níveis disponíveis a serem galgados, e muitos são os pretendentes a ocupá-los. Ou seja, as chances de progressão na carreira para os níveis organizacionais mais no topo da pirâmide são poucas e para poucos.

Essa mudança nas relações de trabalho fragilizou os vínculos existentes entre o indivíduo e a organização, fazendo com que o trabalhador passasse a dar mais importância às suas carreiras que ao fato de estar nessa ou naquela empresa. Os empregados passaram a intuir que lealdade organizacional não estava mais na moda, tampouco que uma atitude de prudência seria merecedora da premiação ou reconhecimento (Hirsch, 1987, p. 115 apud Bedeian, Carson e Carson, 1995).

Dutra (2002) aponta, como possíveis causas para o assunto carreira passar a ter relevância como tema a ser discutido pelas organizações americanas, os seguintes aspectos:

- os babyboomers (pessoas nascidas no período entre 1946 e 1964 e que provocou uma explosão de nascimentos nos Estados Unidos e na Europa) ocuparem quase todas as posições gerenciais, não deixando espaço para o crescimento das gerações seguintes;
- a inserção da mulher no mercado de trabalho durante os anos de 1970, tornando mais complexa a mobilidade dos empregados pois as organizações agora tinham que se preocupar com a carreira não somente de seus empregados mas também com a de seus cônjuges;
- A entrada do Japão como um novo concorrente no mercado internacional, o que leva às organizações a terem que prover o mercado mais rapidamente com produtos e serviços de melhor qualidade e menor custo.

Em resposta a essa nova tendência das relações de trabalho, emergiram estudos, particularmente em final da década de oitenta e início da década de

noventa, falando sobre comprometimento na carreira. Dentre os artigos e demais publicações que tratam sobre o tema, destaca-se o de Carson e Bedeian (1994).

Nesse estudo, os autores propõem a criação de uma escala para medir o comprometimento na carreira. No entanto, para eles, havia um problema que dificultava a criação da escala: definir qual conceito de carreira seria utilizado.

Das três concepções de carreira mais relevantes (Hall, 1976; Blau, 1985; Greenhaus, Bedeian e Mossholder, 1987), os autores optaram por adotar o conceito de Blau (1985) que define que carreira são vocações das quais a profissão é apenas um tipo.

O modelo de comprometimento na carreira sugerido por Carson e Bedeian (1994) é um modelo tridimensional, constituído pelos seguintes fatores: identidade, que mede o quanto os valores pessoais estão alinhados com a carreira escolhida; resiliência, que avalia a capacidade do indivíduo permanecer na mesma carreira ainda que ocorram adversidades; e, por fim, planejamento, que avalia o quanto as necessidades e metas estabelecidas pelo sujeito serão atendidas com a carreira escolhida.

O conceito de comprometimento na carreira adotado por Carson e Bedeian (1994) é: motivação de se trabalhar numa vocação escolhida.

A partir dessas definições, os autores propuseram uma escala de 12 itens para medir o nível de comprometimento na carreira denominada CCM (Career Commitment Measure), a qual inclui os fatores: identidade, o componente afetivo do comprometimento; resiliência, o componente de persistência do comprometimento; e o planejamento, componente energizante do comprometimento.

### **2.3.5**

#### **Conceito de Entrincheiramento**

O entrincheiramento foi inicialmente abordado no artigo publicado por Bedeian et al (1995), tendo como foco principal a carreira do indivíduo. Por que o foco em carreira, e não na organização, como até então vinha sendo estudado o comprometimento?

O tema carreira surge, apenas recentemente, mais precisamente após meados do século XX, como um assunto de interesse na área das organizações.

Até então, carreira não era uma preocupação para as pessoas nem para as organizações. As pessoas entravam numa empresa e sabiam que ali ficariam até se aposentarem. A visão de carreira era vista como os diferentes cargos que seriam ocupados pelo empregado ao longo de sua vida laboral.

Colarelli e Bishop (1990, p. 159) explicam que “comprometimento com uma carreira definida pessoalmente [tem] se tornado uma importante fonte de significado ocupacional, uma vez que as organizações se tornaram mais fluidas e menos capazes de garantir um empregado seguro”. Como consequência desse movimento, lealdade organizacional deixou de estar na moda, tampouco uma atitude de prudência é merecedora de premiação ou reconhecimento. (Hirsch, 1987 apud Bedeian, Carson e Carson, 1995, p. 301).

Diversamente do comprometimento com a carreira, o entrincheiramento é um fenômeno no qual o indivíduo deseja mudar de carreira, mas sente-se preso a ela em função dos custos associados à mudança.

Os sintomas do entrincheiramento incluem o receio de renunciar ao status adquirido com a carreira exercida ou o receio de que por conta da idade ou da falta de algumas competências, serão limitadas as alternativas de ingresso em uma nova carreira.

Dado que, diante do cenário organizacional apresentado anteriormente, a carreira adquiriu maior relevância na vida profissional dos indivíduos, por essa razão Taylor & Giannantonio (1993 apud Bedeian, Carson e Carson, 1995, p. 301) asseveram que “torna-se importante examinar as implicações práticas dessa forma de ligação com a carreira tanto no nível dos indivíduos quanto das organizações”. Até mesmo porque o indivíduo entrincheirado pode estar resignado com a sua situação, por reconhecer a falta de alternativas, mas outro pode estar insatisfeito com a situação e desejar mudar, ainda que seja para realizar outras atividades que o permitam se desenvolver pessoalmente e profissionalmente. Intuitivamente é possível assegurar que empregados entrincheirados em suas carreiras e que estejam insatisfeitos não apresentaram desempenho adequado dentro de uma organização.

Até o surgimento do conceito do entrincheiramento na carreira, as pesquisas, então realizadas sobre o tema, centravam-se em aspectos afetivos (vide o conceito de comprometimento na carreira aqui abordado). Contrariamente, o conceito de entrincheiramento na carreira não é definido puramente por meio de



dimensões psicológicas, mas por abordagens associadas à perspectiva de continuação na qual indivíduos permanecem em uma ocupação por causa de recompensas externas associadas com a carreira e perdas que seriam incorridas caso eles desistissem dela (Bedeian, Carson e Carson, 1995, p. 302).

O conceito para entrincheiramento na carreira proposto por Bedeian, Carson e Carson (1995), o qual é medido por uma escala composta de 12 itens, é constituído de três componentes:

- a) Investimento na carreira – investimentos acumulados em uma carreira de sucesso e que seriam perdidos ou que valeriam menos caso fosse buscada uma nova carreira;
- b) Custos emocionais – custos emocionais associados com a atuação numa nova carreira;
- c) Alternativas de carreira limitadas – percepção da ausência de opções disponíveis para o exercício de uma nova carreira.

O fator Investimento na Carreira guarda forte associação com o conceito de *side-bets* proposto por Becker (1960). Já os custos emocionais estão relacionados com as perdas das relações interpessoais associadas à mudança de carreira. Já a limitação de alternativas de carreiras ocorre, por exemplo, porque quanto mais tempo o profissional passa numa carreira, mais os seus conhecimentos acabam ficando muito especializados, reduzindo assim as opções de outras carreiras onde esse conhecimento específico pode igualmente ser aproveitado.

Como sugerido por Bedeian, Carson e Carson (1995), o conceito de entrincheiramento se aplica tanto no nível do indivíduo (entrincheiramento na carreira) quanto no nível da organização. Porém Carson e Carson (1997 apud Rodrigues, 2009) apresentam o conceito de entrincheiramento como sendo uma das fases do comprometimento. Esses autores veem o comprometimento como um vínculo psicológico do indivíduo com a organização o qual se modifica e se consolida com o passar do tempo, sendo a sua última fase, a fase do entrincheiramento, a qual seria atingida após o empregado já ter um avançado tempo de companhia.

Observando a possibilidade de extensão da aplicação do conceito de entrincheiramento para além do objeto carreira, Rodrigues (2009) propôs a aplicação do conceito do entrincheiramento no âmbito da organização. Com isso, foi criado o conceito do entrincheiramento organizacional poderia ser definido

como “a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (Rodrigues, 2009, p. 75). Em suma, esse conceito visa medir o quanto um empregado sente-se “preso” à organização por necessidade. Esse conceito possui três dimensões:

- Ajustamentos à posição social (APS) que representam os investimentos feitos pelos indivíduos nas condições necessárias a sua adaptação ao trabalho, a exemplo dos treinamentos feitos, dos vínculos afetivos estabelecidos com os colegas etc;
- Arranjos burocráticos impessoais (ABI) que estão associados aos benefícios que seriam perdidos caso o empregado saísse da organização, a exemplo de férias, assistência médica, estabilidade etc;
- Limitação de alternativas (LA) percepção sobre a existência de poucas alternativas, caso saísse da organização, seja por uma restrição do próprio mercado de trabalho, seja por sua qualificação ou mesmo por questões associadas à idade.

A conjunção desses três fatores, em certa medida, faria com que o empregado se sentisse “preso” à organização. Rodrigues (2009) apresenta o modelo do entrincheiramento de modo esquemático conforme mostrado na Figura 5.

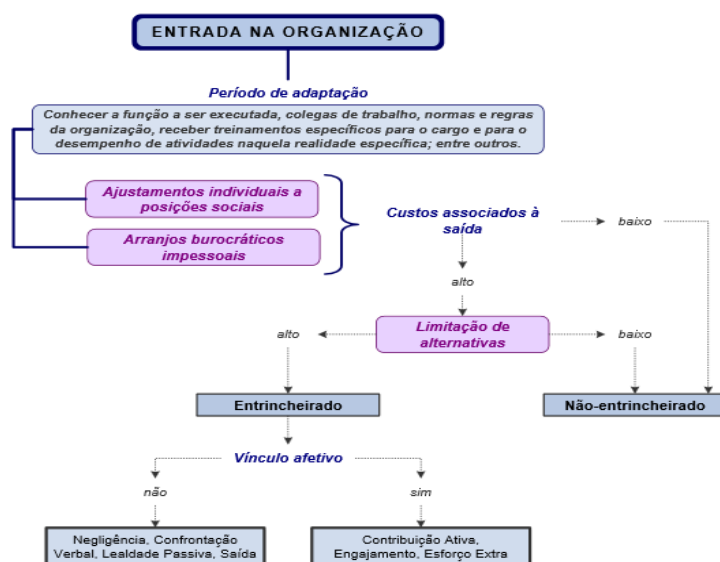


Figura 5 – Modelo do entrincheiramento organizacional  
Fonte: Rodrigues (2009, p. 76)

Os principais estudos sobre o conceito entrincheiramento organizacional versam sobre a confirmação da sobreposição entre esse construto e a dimensão instrumental do comprometimento. As conclusões desses estudos permitem afirmar a ocorrência dessa sobreposição (Rodrigues, 2009; Carvalho *et al.*, 2014). Rodrigues (2009) propõe o esquema mostrado na Figura 6 para ilustrar o caminho seguido na demonstração da sobreposição entre os construtos entrincheiramento organizacional e a dimensão de continuação do comprometimento.

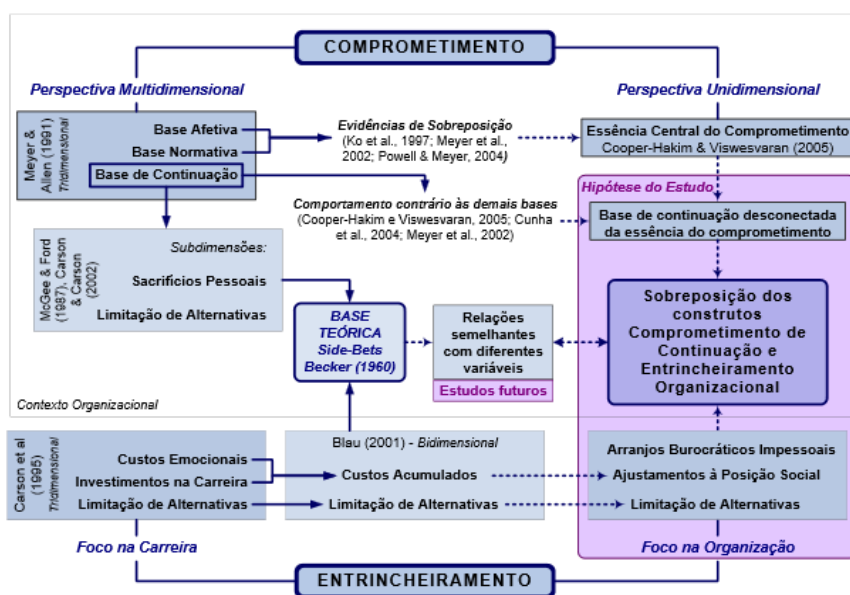


Figura 6 – Esquema de investigação da sobreposição entre a base de continuação do comprometimento com o entrincheiramento organizacional

Fonte: Rodrigues (2009, p. 79)

Por esse motivo, tem sido confirmado que os comportamentos observados na relação entre variáveis diversas e o comprometimento de continuação, também têm sido observados nos estudos sobre entrincheiramento, muito embora esses estudos ainda sejam poucos.

Nas investigações acerca da sobreposição das dimensões do comprometimento instrumento e o entrincheiramento organizacional já foi observado que, tal qual ocorre para o primeiro construto, as variáveis idade e tempo de companhia são variáveis antecedentes ao entrincheiramento organizacional (Carvalho *et al.*, 2014). Mas, ainda muitas são as oportunidades de investigação que podem ser feitas com relação ao construto entrincheiramento organizacional, dada a sua ainda muito recente introdução nas pesquisas na área do comportamento organizacional.

## 3

### Metodologia

#### 3.1

##### Tipo de pesquisa

Segundo Creswell (2010) os projetos de pesquisa podem ser de três tipos: qualitativos, quantitativos e mistos. Para esse autor, a “pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas examinando a relação entre variáveis. “ (Creswell, 2010, p. 26). Como a presente pesquisa visa investigar a relação existente entre as variáveis satisfação no trabalho e entrenchamento organizacional, bem como os diferentes fatores que compõem o entrenchamento se comportam frente aos diferentes perfis demográficos dos respondentes, optou-se por utilizar uma pesquisa com abordagem predominantemente quantitativa.

Os dados quantitativos utilizados na pesquisa foram obtidos por meio de um levantamento. O levantamento caracteriza-se pela consulta direta aos indivíduos cujo comportamento, crença ou atitude se deseja investigar. Segundo Gil (2002), o levantamento possui algumas vantagens e algumas limitações. Dentre as vantagens mencionadas, encontram-se: o conhecimento direto da realidade, pois a pergunta é feita diretamente ao indivíduo cujo comportamento se deseja investigar; economia e rapidez, pois o levantamento pode ser feito por meio de questionários; e quantificação, uma vez que os dados obtidos por meio do levantamento podem ser tabulados e tratados quantitativamente. Com referência às limitações do método, o autor cita: ênfase nos aspectos perceptivos, uma vez que os dados são obtidos a partir da percepção dos sujeitos, algo que tem um caráter bastante subjetivo; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; limitada apreensão do processo de mudança, vez que o levantamento fornece informações sobre o fenômeno num dado momento, não indicando sua tendência à variação ou a resposta a mudanças estruturais.

Avaliadas as vantagens e limitações do método, o levantamento foi escolhido como procedimento para o trabalho aqui descrito, por ter sido considerado um método adequado aos propósitos da presente pesquisa.

### 3.2

#### Instrumento de coleta dos dados

A escolha dos instrumentos de coleta de dados deve guardar consonância com o tipo de pesquisa escolhido e com o tipo de dados que se pretende obter. Para pesquisas de caráter exploratório, o uso de entrevistas ou observação podem ser instrumentos mais adequados. Já para pesquisas de natureza confirmatória, para as quais o pesquisador requer uma grande quantidade de dados para sua análise, os métodos do tipo *survey* (procedimento usado para coletar dados primários dos indivíduos) tendem a ser mais apropriados. (Hair *et al.*, 2005)

Hair *et al.* (2005) sugerem os tipos de abordagem de coleta de dados mostrados na Figura 7:

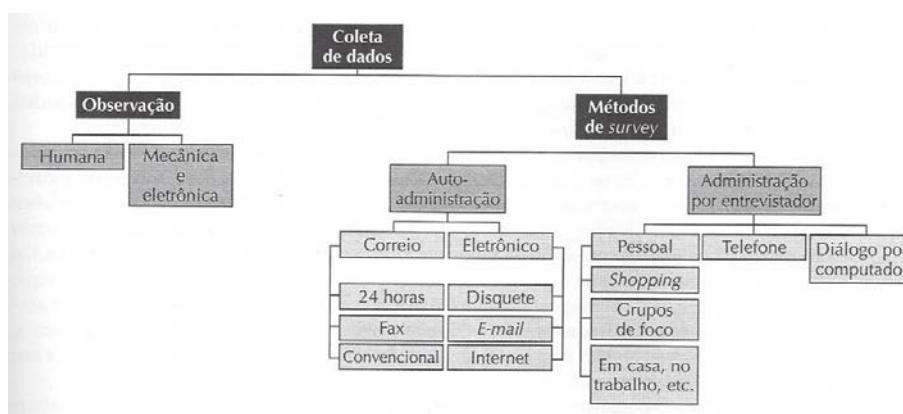


Figura 7 – Abordagens de coleta de dados  
Fonte: Hair *et al.* (2005, p. 153)

Para a realização do levantamento aqui proposto, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o método *survey* por meio de um questionário autoadministrado, o qual foi elaborado e disponibilizado aos respondentes por meio eletrônico, mais especificamente, por meio da plataforma *Qualtrics Survey Software*. A escolha dessa plataforma se deveu ao fato de que a mesma é dotada de funcionalidades que facilitam tanto a confecção do questionário, quanto a administração da sua aplicação junto aos respondentes, bem como a coleta dos dados oriundos das respostas, tudo isso de forma online.

A opção pelo uso do questionário, em lugar da entrevista ou mesmo do formulário, adveio do fato de que algumas perguntas poderiam causar certo tipo de constrangimento aos respondentes, além de que o questionário é uma

ferramenta que possibilitou a aplicação da pesquisa a um número maior de pessoas e de forma mais rápida que a entrevista, por exemplo (Gil, 2002).

O questionário foi dividido em três partes, as quais serão detalhadas a seguir.

### **3.2.1**

#### **Dados demográficos dos respondentes**

Para a elaboração dessa parte, a análise demográfica da amostra foi composta de questões da matriz RAGE (raça/etnia, idade, gênero, escolaridade), exceto escolaridade, e tem o propósito de fornecer informações básicas sobre o perfil dos respondentes. O item escolaridade não foi incluído porque somente empregados ocupantes de cargos de nível superior foram objeto de interesse da pesquisa.

Foram ainda acrescentadas, nessa parte, perguntas que interessavam especialmente à pesquisa, no que se refere à construção dos agrupamentos para análise do grau de entrincheiramento, a saber: cargo do respondente (se administrador ou engenheiro), tempo de companhia e se o mesmo era ou não o principal responsável pela renda familiar. Os itens que compuseram a parte de levantamento de dados demográficos podem ser consultados no Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados – Dados demográficos.

### **3.2.2**

#### **Mensuração da satisfação no trabalho**

Nessa parte foram incluídas questões para aferição do grau de satisfação do respondente. Para tanto, optou-se pela utilização da escala validada por Siqueira (2008), a qual mede satisfação no trabalho a partir de cinco dimensões (salário, chefia, promoção, colegas e tarefa). Por ser uma escala já validada para aferir níveis de satisfação no trabalho, entendeu-se que essa escala seria apropriada aos propósitos do presente trabalho.

A escala proposta por Siqueira (2008) é composta de cinco questões para cada uma das cinco dimensões de satisfação, totalizando 25 (vinte e cinco) itens cada um dos quais é avaliado numa escala de Likert de 07 pontos que varia do

“Totalmente Insatisfeito” até o “Totalmente Satisfeito”. (Apêndice 2 – Instrumento de Coleta de Dados – Satisfação no trabalho).

### 3.2.3

#### **Mensuração de entrincheiramento organizacional**

Nessa parte do questionário buscou-se apurar o nível de entrincheiramento organizacional dos respondentes. A escala de entrincheiramento organizacional utilizada foi a validada por Rodrigues e Bastos (2012). A escolha dessa escala deveu-se ao fato de ser essa, até o momento da realização da pesquisa, a única escala de entrincheiramento organizacional existente e validada.

A escala de entrincheiramento organizacional é composta ao todo por 22 (vinte dois) itens, agrupados em três dimensões, a saber: Ajustamentos à Posição Social (APS) composto de 08 (oito) itens; Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), composta por 07 (sete) itens; e Limitação de Alternativas (LA), composta de 07 (sete) itens. Cada um dos itens é avaliado por meio de uma escala de Likert de 06 (seis) pontos, que varia de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”. (Apêndice 3 – Instrumento de Coleta de Dados – Entincheiramento Organizacional).

### 3.2.4

#### **Estruturação do questionário**

Tanto na Parte II quanto na Parte III, as questões foram incluídas tal qual apresentadas nas escalas validadas. Porém, seguindo a recomendação de Gil (2002, p 116) de que “as perguntas devem ser dispersas sempre que houver possibilidade de ‘contágio’”, a apresentação das questões aos respondentes foi feita de forma randomizada para que fosse reduzida a possibilidade de viés nas respostas.

Muito embora as escalas utilizadas na pesquisa já fossem validadas, foi feita a análise de consistência interna dessas escalas por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, tendo sido obtidos os valores de 0,891 e 0,926, respectivamente, para as escalas de entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho. Esses valores atestam a consistência interna das escalas.

Cabe também ser pontuado que, dado que o questionário era relativamente longo, optou-se em não se colocar nenhum tipo de bloqueio para que o empregado somente prosseguisse no preenchimento do questionário, caso não houvesse deixado alguma questão sem resposta. Tal medida buscou minimizar possíveis rejeições ao preenchimento da pesquisa. Com isso, alguns questionários foram concluídos sem que todas as perguntas fossem respondidas. Questionários não preenchidos completamente foram excluídos da análise.

É importante também mencionar que, como a pesquisa era de cunho essencialmente quantitativo, não foi incluído nenhum campo aberto para comentários dos respondentes, e que, dado que o questionário partiu de escalas já testadas e validadas, não foi feito nenhum tipo pré-teste do questionário.

### 3.3

#### **Seleção dos respondentes**

A pesquisa focou essencialmente em profissionais sem função de confiança que trabalhavam na Energy e que ocupavam cargos de engenheiro(a), nas suas mais diversas especialidade (mecânica, eletrônica, elétrica etc.), ou administrador(a). A aplicação do questionário a esses dois tipos de cargo, especificamente, teve como intenção avaliar se há diferenças no grau de entrenchamento entre categorias profissionais ligadas às atividades-fim e atividades-meio, uma vez que dentro da companhia cargos pertencentes às atividades-fim têm uma avaliação de carreira e de remuneração diferenciada em relação aos cargos ligados às atividades-meio.

A opção por não aplicar a pesquisa a empregados ocupantes de função de confiança deveu-se ao fato de que, no presente momento, interessava à pesquisadora observar a percepção dos indivíduos não ligados ao corpo gerencial da empresa.

Como o questionário foi enviado a todos os empregados que se enquadravam no perfil da pesquisa (um total de 9280 pessoas), os quais compuseram a população da pesquisa, não foi feito nenhum tipo de tratamento amostral.



Todavia, durante a aplicação do questionário alguns empregados manifestaram por escrito o seu desinteresse em fazer parte da pesquisa. Esses empregados foram então excluídos da base do *Qualtrics Survey Software*.

### 3.4

#### Coleta dos dados

O presente estudo teve caráter transversal, tendo sido o questionário aplicado no período de 19/11/2014 a 10/12/2014. O acesso dos empregados ao questionário foi feito por meio de link enviado para o e-mail corporativo de cada empregado que atendeu ao perfil desejado na pesquisa. Ao clicar no link, o empregado era remetido à plataforma *Qualtrics Survey Software* e passava a ter acesso a todo o questionário diretamente na plataforma.

Em função de a empresa possuir um rigoroso processo de segurança da informação, o envio do link por um e-mail pessoal e não por um corporativo, causou certa desconfiança em alguns respondentes que enviaram e-mail para se assegurar da veracidade da pesquisa. Tal episódio poderia de certo modo gerar algum impacto negativo no índice de resposta à pesquisa.

Visando mitigar esse possível impacto negativo, no dia 02/12/2014 foi enviado um e-mail, via plataforma *Qualtrics Survey Software*, a todos os não respondentes lembrando-os sobre o prazo de resposta à pesquisa e acrescentando alguns esclarecimentos no corpo do e-mail acerca vínculo funcional da pesquisadora. Tal providência resultou num novo pico de respostas entre os dias 02 e 03/12, semelhante ao que havia ocorrido próximo à data de envio do questionário (nos dias 19, 20 e 21/12), gerando, ao final do período de aplicação da pesquisa, 3010 questionários respondidos.

### 3.5

#### Tratamento e análise dos dados

Após a aplicação do questionário, os dados gerados a partir das respostas dadas foram consolidados por meio do plataforma *Qualtrics Survey Software* e foram submetidos à análise por meio do Excel e do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Inicialmente, foi feita uma depuração das respostas com a exclusão de todas observações com dados faltantes (*missing values*) e também das respostas sem variação. Tal medida resultou na diminuição do tamanho da amostra.

Com base nas informações sobre a população e das observações, desconsideradas aquelas com dados faltantes ou expurgados, foi feita uma análise descritiva do perfil demográfico da população e da amostra (respondentes) em função do sexo, cargo, faixa etária, tempo de companhia e cor/raça, este último apenas para os dados da amostra.

Posteriormente, os dados foram submetidos a técnicas estatísticas de análise de dependência (análise de regressão) e de interdependência (análise fatorial) (Fávero, 2009).

Antes da realização da análise de regressão e fatorial, foram calculados os valores, tanto dos fatores quanto dos valores globais, para os construtos satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional.

A obtenção dos dados feita pela combinação de escalas Likert com classificação somatória (Hair *et al.*, 2005), seguindo-se os mesmos procedimentos para a transformação das variáveis adotados pelos autores das escalas utilizadas na pesquisa. Tanto para satisfação no trabalho (Siqueira, 2008) quanto para entrincheiramento organizacional (Rodrigues e Bastos, 2012), o valor de cada fator dos construtos foi calculado com base nos escores médios obtidos pelo somatório dos valores apontados pelos respondentes para os itens que integram cada dimensão e, após isso, dividiu-se o valor desse somatório pelo número de itens da cada dimensão. Por exemplo, para o cálculo de cada dimensão do construto satisfação no trabalho, o somatório dos itens dentro de cada fator foi dividido por 05 (cinco), já para o construto entrincheiramento organizacional, o divisor dependeu do fator que estava sendo calculado, tendo-se utilizado o divisor 08, para APS, e 07, para os dois fatores restantes - LA e ABI.

Em suma, para os construtos satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional, o valor de cada uma das dimensões que os compõem foi obtido pela média aritmética das notas dadas por cada respondente a cada um dos itens

que compõe cada dimensão<sup>4</sup>, conforme mostrado, respectivamente no Quadro 1 e Quadro 2.

Quadro 1 – Dimensões, definições e itens da escala de satisfação no trabalho

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>
Satisfação com os colegas (Sat. Colegas)	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24
Satisfação com o salário (Sat. Salário)	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21
Satisfação com a chefia (Sat. Chefia)	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25
Satisfação com a natureza do trabalho (Sat. Tarefas)	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23
Satisfação com as promoções (Sat. Promoção)	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

Quadro 2 – Dimensões, definições e itens da escala de entrincheiramento organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>
Ajustamentos à posição social (APS)	Investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, a exemplo de treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com os colegas, entre outros aspectos que contribuiriam para seu ajuste e reconhecimento na organização.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8
Limitação de alternativas (LA)	Percepção de restrições no mercado de trabalho e de falta de alternativas caso saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida.	9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15
Arranjos burocráticos impessoais (ABI)	Estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria entre outros.	16, 17, 18, 19, 20, 21 e 22

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Bastos (2012)

<sup>4</sup> Para consultar os itens que compõem as dimensões dos construtos investigados, devem ser consultados o Apêndice 2, para Satisfação no trabalho, e o Apêndice 3, para Entincheiramento Organizacional.

A partir da obtenção dos escores dos valores globais de cada uma das variáveis, os quais serão doravante tratados genericamente por satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional, usou-se as técnicas de análise de regressão e análise fatorial exploratória para a obtenção de informações necessárias à realização do objetivo proposto na pesquisa.

### 3.6

#### Limitações do método

Para a realização de presente pesquisa fez-se uso do método *survey*, com a aplicação de um questionário autoadministrado para a coleta dos dados.

O questionário autoadministrado é respondido sem a presença/intervenção do pesquisador. Por conta dessa característica, Hair *et al* (2005) mencionam que o questionário autoadministrado apresenta algumas desvantagens em relação a outros instrumentos de coleta de dados, a saber: a perda de controle pelo pesquisador por não saber se de fato o questionário foi respondido pela pessoa determinada na amostra; não se pode assegurar que o respondente não pediu ajuda a um terceiro para responder ao questionário; não se tem garantia de que as questões foram respondidas na ordem em que estas foram apresentadas aos respondentes; não há certeza de que o respondente de fato entendeu o que está sendo perguntado.

Acrescenta-se ainda que a falta de contato do pesquisador com o respondente também aumenta as chances do viés de resposta. Fowler (2002 apud 2010, p. 184) define *viés de resposta* como sendo “o efeito das não respostas nas estimativas do levantamento”. Entretanto, no presente trabalho não foram adotados procedimentos para verificar o viés de resposta (análise de onda, análise de respondente/não respondente), pois foi observado que o perfil dos respondentes está muito aderente ao perfil da população alvo.

Além dessas desvantagens, Hair *et al.* (2005) também mencionam que, possivelmente, o maior problema do questionário autoadministrado seja a baixa taxa de resposta. Na presente pesquisa, por exemplo, o questionário foi enviado inicialmente a 9280 empregados, porém, após algumas exclusões, ficaram de fato 9264, e um total de 3010 pessoas retornaram com algum tipo de resposta, o que resultou numa taxa de retorno da ordem de 32,49%.

Principalmente porque a presente pesquisa aborda um tema delicado (a permanência na organização, não por desejo, mas, por necessidade), reconheceu-se a possibilidade de que alguns dos selecionados pudessem não se sentir à vontade em responder às questões de acordo com a sua real avaliação, pelo receio de ter a sua identidade, de algum modo, revelada para a organização na qual trabalham. Por esse motivo, visando reduzir a taxa de não resposta motivada pela preocupação da revelação da identidade do respondente, buscou-se, no e-mail de solicitação da participação na pesquisa, assegurar a todos os selecionados a garantia do sigilo de suas respostas. Ainda assim, houve alguns empregados que, antes de responderem ao questionário, enviaram e-mail para a pesquisadora certificando-se de que a resposta dada seria apresentada na pesquisa de tal forma que o respondente não pudesse ser identificado.

Por fim, mas não menos importante, vale ser frisado que durante o período de aplicação da pesquisa, a Energy estava passando por um momento muito conturbado. Tal episódio, de certo modo, pode ter afetado o moral dos empregados e, por conseguinte, influenciado em algumas das respostas dadas no questionário. Esse aspecto, inclusive, foi pontuado por alguns respondentes por meio de e-mail enviado à pesquisadora, como se observa em algumas das mensagens transcritas abaixo:

*Oi, Andreia.*

*[...]*

*Eu só queria dar um aviso que em decorrência das últimas notícias sobre a [Energy] pode ser que a sua pesquisa tenha um viés. É bom assinalar isso no seu relatório de pesquisa.*

*Um abraço... (D.M.C)*

*Prezada Andreia*

*Respondi seu questionário, mas adianto que o momento na empresa é turbulento e pode influenciar as respostas. Algumas direcionadas aos comandantes da empresa podem ter tendências negativas, outras direcionadas a parte técnica terão tendências positivas [...]. (L.C.B.F)*

*Boa noite Andreia,*

*Algumas perguntas vão ser impactadas por esse momento que a empresa vive...(G.B.S.Q)*

*Oi, Andréia!*

*Respondi agora sua pesquisa. Fiquei um pouco na dúvida de como responder a lista das perguntas finais, aquelas que falam do sentimento.*

*Na realidade, até pouco tempo eu era completamente orgulhosa da empresa, empolgada e animada. Só que, com os últimos acontecimentos divulgados na mídia, isso se perdeu, É muito triste ver todas essas notícias de corrupção. Assim,*

*respondi a última lista de perguntas com base nesse sentimento de tristeza em relação a esses acontecimentos e, não, em relação ao meu trabalho diretamente, do qual gosto muito. (G.G.M.S)*

Por todos os aspectos aqui apontados, recomenda-se que os resultados obtidos na presente pesquisa sejam lidos com cautela, não devendo ser generalizados para outras organizações, ainda que estas atuem no mesmo segmento ou tenham o mesmo modelo de negócio da Energy.

## 4

### Apresentação e análise dos dados

#### 4.1

##### Definição da população

Um dos pontos críticos para realização de um levantamento é a obtenção de dados sobre a população-alvo da pesquisa. Para o levantamento aqui realizado, a pesquisadora teve acesso aos dados pessoais e funcionais de todos os empregados da companhia. A partir desses dados, foi possível estratificar os empregados que se enquadravam no perfil desejado para a pesquisa (empregados de nível superior, sem função de confiança, enquadrados nos cargos de engenheiro ou administrador). Essa estratificação resultou numa população alvo de 9280 empregados.

Entretanto, durante a aplicação do questionário, alguns empregados enviaram e-mail para a pesquisadora manifestando o seu desinteresse em participar da pesquisa ou informando que passaram a ocupar função de confiança na companhia, condição esta que os descaracterizava como público-alvo da pesquisa. A título de exemplo, seguem algumas dessas manifestações:

*Andreia, Desculpe, mas não tenho interesse em responder sua pesquisa.  
Boa sorte nesta tarefa. (A.S.C)*

*Prezada Andréia,  
Não tenho interesse em participar da vossa pesquisa.  
Meu [sic] sinceros desejos de sorte no seu Mestrado,  
Muito grato, (N.P.A.J)*

*Eu tenho cargo gerencial [...] portanto acho que a pesquisa não se aplica para mim. (M.S.P.)*

Visando evitar que fosse encaminhado a esses empregados o e-mail de lembrete que seria destinado para todos os não respondentes, a pesquisadora optou em excluí-los da lista de destinatários do questionário. Com isso, a população reduziu dos iniciais 9280 para 9264 empregados.

## 4.2

### Definição da amostra

Dentre os pontos negativos apontados por Hair *et al.* (2005) para o questionário autoadministrado (instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa aqui apresentada), um deles é que esse tipo de instrumento de coleta de dados normalmente apresenta uma baixa taxa de retorno. No presente trabalho, do total de 9264 empregados que faziam parte da população, 3010 responderam ao questionário, correspondendo a uma taxa de retorno da ordem de 32,49%.

Todavia, conforme já mencionado, não foi incluído nenhum tipo de óbice a que o respondente pudesse finalizar o preenchimento do questionário, mesmo sem ter respondido a todos os itens. Por essa razão, nem todos os questionários recebidos estavam preenchidos completamente. Os questionários que continham dados faltantes (*missing values*), além daqueles cujas respostas não apresentavam nenhum tipo de variação, foram excluídos. Com isso, dos 3010 questionários que foram devolvidos, restou um total de 2553 respostas válidas que representaram a amostra final.

O perfil demográfico dos 9280 empregados que compuseram a população-alvo inicial e dos 2553 que compuseram a amostra final será apresentado a seguir.

## 4.3

### Perfil da população e da amostra

A partir dados pessoais e funcionais dos empregados da Energy, foi possível realizar uma análise do perfil da população e da amostra com referência a algumas de suas características demográficas: sexo, cargo, faixa etária, tempo de companhia e etnia (cor/raça).

#### 4.3.1

##### Perfil da população e da amostra em função do gênero

A empresa Energy (considerada apenas a *holding*), quando da aplicação do questionário, possuía 59.435 empregados, dos quais 82,90% eram homens e 17,10% mulheres.



A empresa possui profissionais enquadrados em cargos de nível médio (62,79%) e superior (37,21%). Dentre os profissionais de nível superior, categoria foco da presente pesquisa, 79,33% são homens e 20,67% são mulheres.

Com referência especificamente à população, lembrando que esta foi composta apenas de profissionais de nível superior, dos 9280 empregados, 84,81% eram do sexo masculino e 15,19% eram do sexo feminino (Tabela 3 e Gráfico 1).

Tabela 3 – Distribuição do efetivo, da população e da amostra por gênero para empregados de nível superior

Gênero	Energy (Holding)		População		Amostra	
	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do Total	Quantidade	% do total
Masculino	17545	79,33	7870	84,81	2160	84,61
Feminino	4571	20,67	1410	15,19	393	15,39
<b>Total Geral</b>	<b>22116</b>	<b>100</b>	<b>9280</b>	<b>100,00</b>	<b>2553</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora

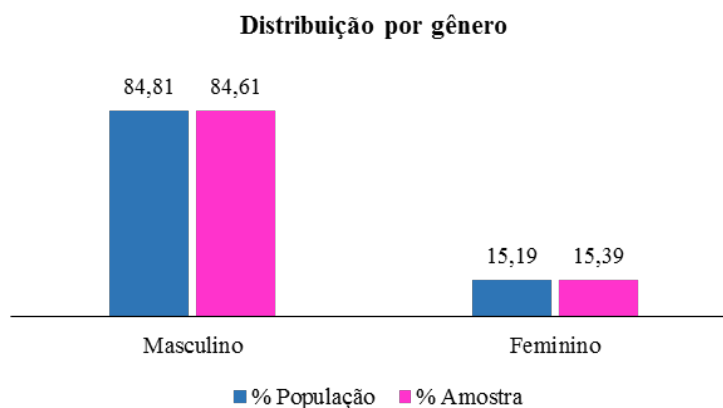


Gráfico 1 – Distribuição da população por gênero

Fonte: Elaborado pela autora

Quando foi feita a análise da distribuição da amostra por gênero (Tabela 3 e Gráfico 1), lembrando-se que na amostra também só contém observações relativas a empregados de nível superior dos cargos de administração e engenharia, notou-se que o percentual de homens (84,61%) está muito próximo do percentual de homens na população (84,81%), que do percentual de homens dentre os empregados de nível superior no efetivo total da Energy (79,33%). Essa constatação permite verificar que o perfil da população e da amostra é muito parecido, quando observada a distribuição por gênero.

A distribuição por gênero tanto da população quanto da amostra se diferencia do perfil de gênero da Energy para os profissionais de nível superior. O percentual de homens na população (84,81%) e na amostra (84,61%) é superior

àquele apresentado pela empresa como um todo para esse mesmo gênero entre os profissionais de nível superior (79,33%).

O elevado percentual de homens tanto na população quanto na amostra deve-se ao fato de que, dentre os cargos que foram escolhidos como público-alvo da pesquisa (engenheiros e administradores) há uma concentração muito forte de empregados no cargo de engenharia, no qual a participação masculina é muito representativa. Por exemplo, na população (Tabela 4), dos empregados selecionados 86,55% deles eram engenheiros, sendo que 75,86% eram engenheiros do sexo masculino. Esses dois fatores conjugados (elevada participação de engenheiros e elevada participação do gênero masculino no cargo de engenharia) fizeram com que o percentual de homens na amostra e na população fosse superior ao observado para o efetivo de nível superior da Energy como um todo.

Tabela 4 – Distribuição da população e da amostra por cargo e gênero

Cargo	População			Amostra		
	Masculino (%)	Feminino (%)	Total Geral (%)	Masculino (%)	Feminino (%)	Total Geral (%)
Administrador	8,94	4,50	13,45	12,69	5,48	18,17
Engenheiro	75,86	10,69	86,55	71,92	9,91	81,83
<b>Total Geral</b>	<b>84,81</b>	<b>15,19</b>	<b>100,00</b>	<b>84,61</b>	<b>15,39</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.3.2

##### Perfil da população e da amostra em função da faixa etária

Com referência à faixa etária, os empregados que compuseram a população e a amostra apresentaram o perfil mostrado na Tabela 5 e no Gráfico 2:

Tabela 5 – Distribuição etária da população e da amostra

Faixa etária	População		Amostra	
	Quantidade	% do total	Quantidade	% do total
20-29	1897	16,74	559	17,23
30-39	3912	54,48	1098	53,91
40-49	1507	16,21	429	17,50
50-60	1582	10,03	369	9,23
>60	382	2,54	98	2,13
<b>Total Geral</b>	<b>9280</b>	<b>100,00</b>	<b>2553</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora

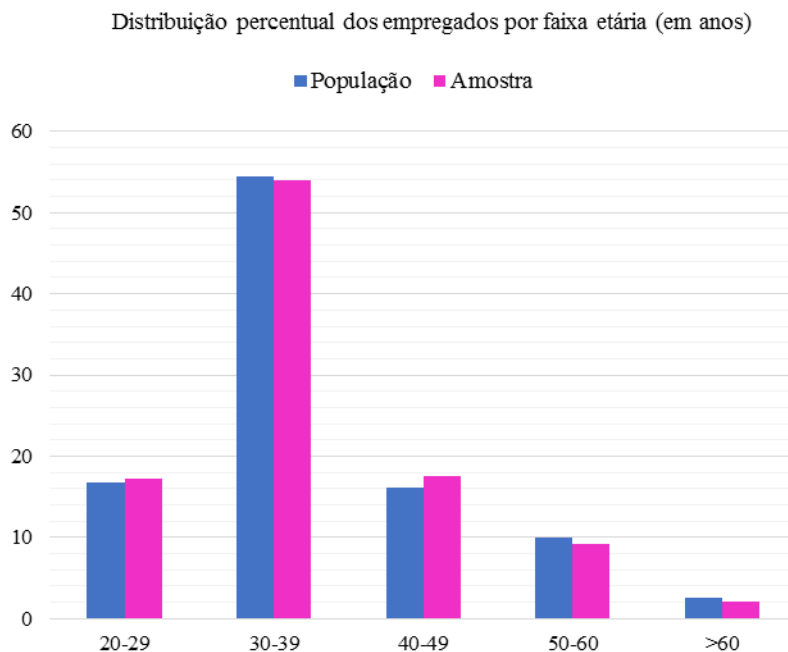


Gráfico 2 – Distribuição percentual da população e da amostra por faixa etária  
Fonte: Elaborado pela autora

Primeiramente, vale destacar que o perfil da população e da amostra por faixa etária foram bastante similares.

Na população, observa-se um baixíssimo número de empregados com mais de 60 anos de idade (apenas 2,54% da população), enquanto que 54,48% dos empregados da população estão entre 30 e 39 anos e que 87,43% têm menos de 50 anos de idade.

A análise da amostra em função da faixa etária dos respondentes mostra que, a exemplo do ocorreu para a população, apenas um pequeno número dos que de fato responderam ao questionário encontra-se na faixa etária acima dos 60 anos (2,13%), enquanto que 88,64% deles possuem menos que 50 anos, estando a maioria, 53,91%, entre 30 e 39 anos.

Quando a análise da faixa etária é estratificada em função do cargo (Tabela 6), o perfil mantém-se praticamente o mesmo para os engenheiros, mas muda um pouco para os administradores. Enquanto que, de modo geral, 16,74% dos dados populacionais estão na faixa etária entre 20-29 (Tabela 5), na população dos administradores esse percentual cai para 6,55%. Já para a faixa etária entre 40 e 49 anos, enquanto que para a população de modo geral 16,21% dos empregados estão enquadrados nessa faixa (Tabela 5), para os administradores esse percentual sobe para 27,19%.

Tabela 6 – Distribuição etária da população e da amostra em função do cargo

Faixa etária	População			Amostra		
	Administrador (%)	Engenheiro (%)	Total (%)	Administrador (%)	Engenheiro (%)	Total (%)
20-29	6,55	18,73	16,74	7,73	19,92	17,23
30-39	52,18	54,93	54,48	52,20	54,40	53,91
40-49	27,19	14,06	16,21	25,51	15,22	17,50
50-60	10,70	9,90	10,03	12,59	8,28	9,23
>60	3,38	2,38	2,54	1,97	2,18	2,13
<b>Total Geral</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora

De modo semelhante ao que ocorreu com a análise feita para os dados da população, quando se analisa a distribuição da faixa etária da amostra, considerando os cargos dos empregados, observa-se uma diferença em relação aos empregados enquadrados no cargo de administrador quando a comparação é feita com o quadro geral (Tabela 5). Para os administradores, houve uma perceptível redução do percentual de empregados com menos de 30 anos (7,73% contra 17,23% no quadro geral) e um aumento para os empregados na faixa de 40 a 49 anos (25,51% contra 17,50% no quadro geral). Contudo, tanto para os administradores quanto para os engenheiros, mais de 50% dos respondentes situam-se na faixa de 30 a 39 anos.

#### 4.3.3

#### Perfil da população e da amostra em função do tempo de companhia

A empresa Energy é uma empresa pública cujo ingresso de seus empregados é feito mediante aprovação em processo seletivo público. Entre final dos anos de 1990 e início dos anos 2000, a empresa ficou sem fazer nenhum processo para ingresso de novos empregados. A partir de 2004, a empresa voltou a fazer novos processos seletivos para admissão de um considerável quantitativo de empregados. Isso ocasionou uma espécie de vale na curva de efetivo da companhia, com grande parte do seu efetivo contando hoje com pouco tempo de companhia e um outro montante com muito tempo de empresa. A análise dos dados da população mostra que, quando esses empregados são estratificados por tempo de companhia (Tabela 7), 86,13% possuem menos de 20 anos de empresa, enquanto apenas 1,69% possuem mais de 30 anos de companhia.

A Tabela 5 analisada conjuntamente com a Tabela 7 mostra que a Energy possui um efetivo relativamente novo, não somente em tempo de casa, mas também em idade.

O perfil da amostra por tempo de companhia não se diferenciou muito daquele observado para a população. Dentre os respondentes, 74,15% têm menos que 10 anos de companhia, enquanto que apenas 2,12% possuem mais de 25 anos de empresa.

Tabela 7 – Distribuição da população e da amostra por tempo de companhia

Faixa Tempo de Cia	População			Amostra		
	Quantidade	Total (%)	% do total acumulado	Quantidade	Total (%)	% do total acumulado
Até 4 anos	2671	20,59	28,78	814	21,52	31,88
De 5 A 9 anos	3936	67,52	71,20	1079	66,78	74,15
De 10 A 14 anos	1367	7,89	85,93	386	8,74	89,27
De 15 A 19 anos	19	0,08	86,13	7	0,12	89,54
De 20 A 24 anos	112	0,28	87,34	24	0,21	90,48
De 25 A 29 anos	597	1,95	93,77	127	1,60	95,46
De 30 A 34 anos	230	0,81	96,25	53	0,60	97,53
Acima de 35 anos	348	0,88	100,00	63	0,43	100,00
<b>Total Geral</b>	<b>9280</b>	<b>100,00</b>		<b>2553</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.3.4

#### Perfil da amostra por cor/raça

Com referência à amostra, dados da Tabela 8 demonstram que 73,55% dos respondentes autodeclararam-se como sendo da cor/raça Branca, seguida da Parda com 20,29%, tendo apenas 0,09% se autodeclarado como pertencentes à cor/raça Indígena.

Tabela 8 – Distribuição da amostra por cor/raça

Cor/Raça	Quantidade	% do total
Branca	1913	73,55%
Parda	486	20,29%
Preta	82	3,54%
Amarela	68	2,53%
Indígena	4	0,09%
<b>Total Geral</b>	<b>2553</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Não há informações disponíveis sobre cor/raça para a população, pois essa informação não consta do cadastro de empregados disponível na companhia. Por essa razão, não foi possível fazer uma comparação entre o perfil da população e da amostra com referência a essa característica demográfica.

Após realizada a análise descritiva dos dados, foi usada a análise de regressão simples para investigar a existência de relação entre os construtos satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional. Adicionalmente, usou-se a análise fatorial para a variável entrincheiramento organizacional, visando identificar se havia uma diferenciação no comportamento dessa variável para diferentes tipos de agrupamento dos respondentes em função de suas características demográficas. Essas análises serão apresentadas no próximo capítulo.

#### **4.4**

#### **Análise da relação entre Satisfação no Trabalho e Entincheiramento**

Foi propósito da pesquisa aqui apresentada investigar a existência de relação entre as variáveis satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional. Para tanto, primeiramente buscou-se verificar como os respondentes estão distribuídos em função valores mensurados para cada uma dessas variáveis.

##### **4.4.1**

#### **Distribuição da amostra em função do grau de satisfação no trabalho e entincheiramento organizacional**

Antes de realizar investigação da relação entre as variáveis entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho, foi considerado importante verificar como os respondentes estavam distribuídos em função do seu grau de satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional.

Para tanto, os escores de satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional foram calculados conforme descrito no item 0. A partir daí os respondentes foram categorizados entre satisfeitos/insatisfeitos e entrincheirados/não entrincheirados. Essa categorização resultou em quatro tipos de argumentos empregados satisfeitos e não entrincheirados (G1); empregados

satisfeitos e entrincheirados (G2); empregados insatisfeitos e não entrincheirados (G3); empregados insatisfeitos e entrincheirados (G4).

Para a definição do ponto de corte a partir do qual os empregados seriam enquadrados como satisfeitos/insatisfeitos ou entrincheirados/não entrincheirados, foi adotado o mesmo critério utilizado por Rodrigues e Bastos (2013) em artigo que analisou a relação entre comprometimento, entrincheiramento e variáveis sociodemográficas estabelecidos entre servidores públicos e as organizações onde eles trabalham. Nesse artigo, o valor considerado para definição do ponto de corte foi o valor da mediana alcançado por cada construto.

Na presente pesquisa, os valores da mediana calculados para a variável satisfação no trabalho foi de 23,20 (os valores podiam variar entre 5 até 35), já para o entrincheiramento o valor da mediana foi de 9,39 (os valores podiam variar entre 3 até 18). Empregados com escores de satisfação iguais ou superiores a 23,20 foram considerados como satisfeitos, os com valores inferiores foram considerados insatisfeitos. Para o entrincheiramento, empregados com escores de entrincheiramento organizacional iguais ou superiores a 9,39 foram considerados entrincheirados, os com escores inferiores a esse valor foram considerados não entrincheirados. A Tabela 9 mostra como ficaram percentualmente distribuídos os respondentes para cada um dos quatro grupos em função dos seus níveis de satisfação e entrincheiramento.

Tabela 9 – Distribuição percentual dos respondentes em função do nível de satisfação e entrincheiramento

Variável		Grau de Entrincheiramento (%)		
		Não Entrincheirado	Entrincheirado	Total (%)
Grau de Satisfação (%)	Satisfeito	20,72 (G1)	27,69 (G2)	48,41
	Insatisfeito	28,95 (G3)	22,64 (G4)	51,59
	Total (%)	49,67	50,33	100,00

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que há um maior percentual de empregados não satisfeitos do que satisfeitos (51,59% contra 48,41%), do mesmo modo que há mais empregados entrincheirados que não entrincheirados (50,33% contra 49,67%). Mas essa diferença não é muito considerável, da mesma forma que não a diferença entre os percentuais de empregados enquadrados em cada um dos grupos (G1, G2, G3 e G4).

Quando a análise leva em conta as diferentes características demográficas dos respondentes, a distribuição percentual dos empregados em função do grau de satisfação e entrincheiramento fica como mostrado na Tabela 10:

Tabela 10 – Distribuição percentual dos respondentes em função do nível de satisfação e entrincheiramento em função da característica sociodemográficas

Variável Demográfica		GRAU DE ENTRINCHEIRAMENTO			
		Não Entrincheirado		Entrincheirado	
		GRAU DE SATISFACAO		GRAU DE SATISFACAO	
		Não satisfeito	Satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito
SEXO	Masculino	28,61	21,13	22,29	27,96
	Feminino	30,75	18,50	24,50	26,25
COR_RAÇA	Branca	28,44	20,60	23,26	27,71
	Preta	34,15	14,63	21,95	29,27
	Amarela	26,47	23,53	16,18	33,82
	Parda	30,25	21,81	21,40	26,54
	Indígena	50,00	25,00	0,00	25,00
CARGO_CIA	Engenheiro	28,80	21,85	21,37	27,98
	Administrador	29,61	15,67	28,33	26,39
FX_ETARIA	< 40 anos	29,00	20,68	22,17	28,15
	>= 40 anos	28,82	20,80	23,68	26,69
FX_EMPO_CIA	< 20 anos	29,70	20,06	23,32	26,92
	>= 20 anos	22,86	26,07	17,14	33,93
RESPON_RENDA	Sim	28,55	20,98	22,34	28,13
	Não	31,39	19,17	24,44	25,00
<b>Total (%)</b>		<b>28,95%</b>	<b>20,72</b>	<b>22,64</b>	<b>27,69</b>

Fonte: Elaborada pela autora

Os empregados de gênero masculino têm uma distribuição quase uniforme entre os diferentes grupos, já as mulheres apresentaram maior concentração no grupo de empregados não satisfeitos e não entrincheirados (G3). Essa mesma situação é observada quando são analisados os cargos de engenheiros e administradores.

Quando se observa a distribuição em função da faixa etária ou do tempo de serviço não há grandes variações entre os diferentes grupos, exceto para os empregados com mais de 20 anos de companhia que apresentou um percentual de 33, 93% dos empregados no grupo de entrincheirados satisfeitos (G2).



A análise dos empregados em função de serem eles os principais responsáveis ou não pela renda familiar mostrou que, dentre os empregados que não são os principais responsáveis pela renda familiar, 31,39% deles se enquadram no grupo dos não entrincheirados e não satisfeitos (G3).

#### 4.4.2

#### **Análise da regressão linear entre Satisfação no Trabalho e Entrincheiramento Organizacional**

O ponto central desta pesquisa foi investigar a ocorrência de algum tipo de relação entre as variáveis satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional. Diz-se que há relação entre variáveis, quando ocorre uma ligação coerente e sistemática entre elas (Hair *et al.*, 2005). A ordem de grandeza dessa ligação coerente e sistemática entre as variáveis é dada pela covariância, ou pelo coeficiente de correlação, quando essas variáveis estão padronizadas (Aranha e Zambaldi, 2008).

Importante se faz, entretanto, frisar que a relação, por ventura identificada pelos métodos estatísticos, mais especificamente pelo coeficiente de correlação (ou covariância), não implica necessariamente a existência de uma relação causal entre as variáveis. Em verdade, não se pode afirmar que uma variável causa a outra, mas, tão somente, que os comportamentos observados para as variáveis guardam algum tipo de associação linear. “O conceito de causalidade está ligado *ao motivo* pelo qual as variáveis se associam linearmente, ao que está ‘por trás’ da associação” (Aranha e Zambaldi, 2008, p. 23, grifo do autor). A “causalidade deve vir da teoria, que está além do campo da estatística” (Hair *et al.*, 2005, p. 322). Assim, o coeficiente de correlação ou a covariância mostram se há uma relação linear entre as variáveis, conquanto, por si só, não são capazes de mostrar que há uma relação de causalidade entre elas.

Especificamente com referência às variáveis aqui investigadas, o senso comum aponta para a possibilidade de que um empregado que esteja entrincheirado numa organização tenha o seu nível de satisfação diminuído quando comparado com outro empregado que não esteja entrincheirado. Desse modo, espera-se que maiores níveis de entrincheiramento organizacional remetam a menores níveis de satisfação no trabalho. Ou seja, que a direção da relação entre

satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional seria inversa, também denominada de negativa.

Para investigar a hipótese de que haja uma relação entre as variáveis satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional e que essa relação seja de sentido inverso (relação negativa), optou-se, neste trabalho, pelo uso da análise de regressão. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 310, grifo do autor), “a *correlação* e a regressão são técnicas associativas que nos ajudam a determinar se há uma relação coerente e sistemática entre duas ou mais variáveis”.

Embora a natureza da relação entre variáveis possa ser linear ou não linear, partindo-se da afirmativa de Hair *et al.* (2005, p. 311) de que “a maioria dos pesquisadores em administração trabalha com relações que acreditam ser lineares [...] [e] que uma relação linear é uma maneira eficiente de descrever a associação entre [...] variáveis que estão sendo examinadas”, optou-se, então, por testar a relação entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional por meio da técnica de análise de regressão linear.

Após definido que o tipo de regressão que seria utilizado para a investigação da relação entre as variáveis entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho seria a regressão linear simples, o primeiro passo realizado para a análise de regressão foi a construção do diagrama de dispersão (*scatter plot*) gerado pelos valores globais das variáveis entrincheiramento organizacional (variável explicativa) e satisfação no trabalho (variável dependente). A construção do diagrama de dispersão possibilita uma visão preliminar da forma como os dados se relacionam.

Por meio do SPSS, foi construído o diagrama de dispersão das variáveis satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional conforme mostrado no Gráfico 3.

O Gráfico 3 apresenta o diagrama de dispersão tendo a variável satisfação no trabalho como dependente da variável entrincheiramento organizacional. Nota-se, pelo gráfico, que as observações formam uma nuvem de pontos com pouca inclinação, o que leva a acreditar na baixa associação entre as variáveis, indicando tênue tendência linear positiva entre os dois fenômenos.

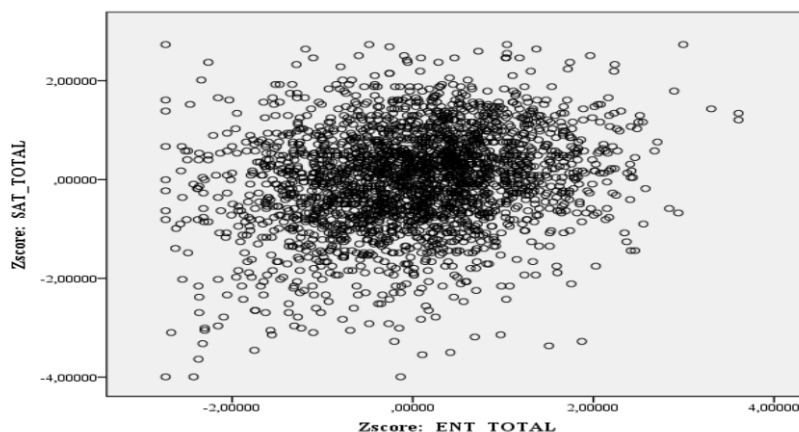


Gráfico 3 – Dispersão entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional (dados padronizados)

Fonte: Elaborado pela autora

Todavia, a observação do Gráfico 3 por si só não é suficiente para que sejam tiradas conclusões mais detalhadas acerca da relação entre as variáveis analisadas, pois algumas verificações adicionais precisam ser feitas, antes de se considerar que o modelo gerado pela regressão linear seja ou não válido.

Entretanto, antes de ser definido o modelo de regressão linear por meio do qual as variáveis satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional estariam relacionadas, é importante que sejam confirmadas as premissas definidas para o uso dessa ferramenta, a saber:

- As variáveis são medidas por meio de escalas intervalares ou de razão e provêm de uma população normal (Hair *et al.*, 2005);
- Os erros gerados pela regressão têm média igual a zero; têm variância constante (resíduos são homocedásticos); são independentes e normalmente distribuídos (Black, 2011).

Para a verificação do atendimento às premissas sobre os erros, rodou-se a regressão linear para os dados globais calculados para satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional, considerando um nível de significância de 1%, tendo sido obtidos os dados constantes no Apêndice 4 – Análise de regressão linear simples entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional.

Para testar a normalidade erros a partir dos resíduos, optou-se pelo Teste Kolmogorov-Smirnov (Teste K-S), pois a amostra tem mais que 30 observações (Fávero, 2009).

O teste Kolmogorov-Smirnov (Teste K-S) testa se amostra é proveniente de uma população com distribuição normal. A hipótese nula ( $H_0$ ) desse teste afirma

que a amostra provém de uma distribuição normal. A hipótese alternativa ( $H_1$ ) afirma que a amostra não provém de uma distribuição normal.

A Tabela 11 mostra que por meio desse teste é possível afirmar, para um nível de significância de 1%, que a hipótese nula do teste K-S não pode ser rejeitada para os dados coletados entre os empregados da Energy, já que o p-value foi igual a 0,036 ( $\alpha > 0,01$ ). Ou seja, os dados da amostra provém de uma população com distribuição normal. Além disso, observa-se que a média é igual zero.

Tabela 11 – Teste de normalidade dos resíduos do modelo de regressão linear simples

Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra		
Standardized Residual		
N		2553
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Média	,0000000
	Desvio padrão	,99980406
Most Extreme Differences	Absoluto	,028
	Positive	,018
	Negative	-,028
Kolmogorov-Smirnov Z		1,418
Sig. Assint. (2 caudas)		,036

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

Fonte: Elaborada pela autora

A normalidade dos resíduos também pode ser observada por meio do histograma dos resíduos mostrado no Gráfico 4 ou pelo P-P PLOT (Gráfico 6).

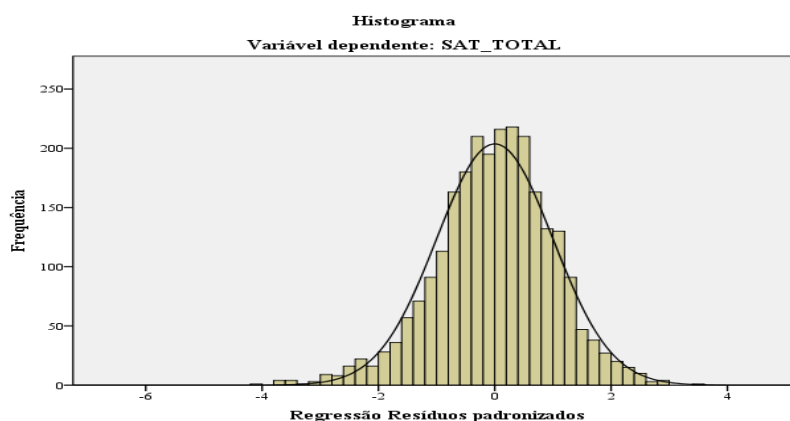


Gráfico 4 – Histograma dos resíduos da regressão linear simples entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

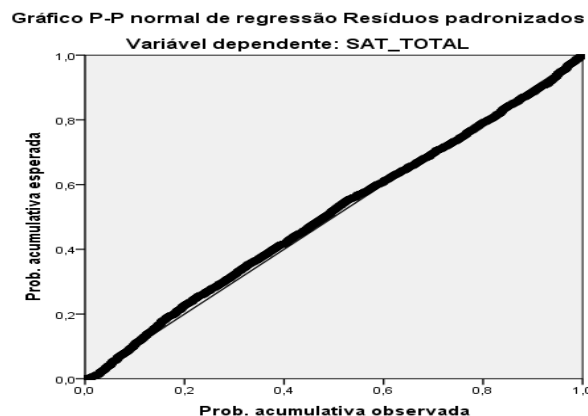


Gráfico 5 – P-P Plot dos resíduos da regressão linear simples entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional  
Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico de dispersão dos resíduos (Gráfico 6) permite avaliar que os resíduos são homocedásticos e independentes.

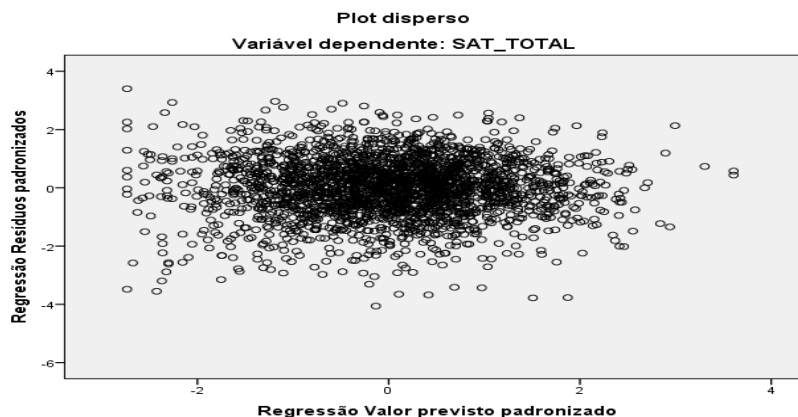


Gráfico 6 – Diagrama de dispersão dos resíduos da regressão linear simples  
Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez que foram cumpridas todas as premissas, é possível a aplicação da regressão linear para a análise da relação entre as variáveis. Deve-se agora avaliar a adequação da modelagem da regressão por meio de uma reta (análise de regressão linear simples).

De acordo com a análise de variância, expressa pela Tabela 12, pode-se constatar que as variáveis podem ser ajustadas por meio de uma reta para um nível de significância de 1%, já que o p-valor ( $\alpha$ ) foi menor que 1%.

Tabela 12 – Teste ANOVA para satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	2372,900	1	2372,900	125,037
	Resíduos	48411,676	2551	18,978	,000 <sup>b</sup>
	Total	50784,576	2552		

a. Variável dependente: SAT\_TOTAL

b. Preditores: (Constante), ENT\_TOTAL

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 12 mostra que o entrincheiramento organizacional é um preditor significativo para a satisfação no trabalho a 1%.

A partir desse ponto, é possível então verificar outros dados gerados pela regressão e, a partir deles, tirar algumas conclusões acerca da relação entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional.

O modelo de regressão da presente pesquisa, rodado no SPSS, gerou as informações sobre a correlação entre as variáveis, conforme mostrado na Tabela 13:

Tabela 13 – Análise de correlação entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional

Correlações			
		SAT_TOTAL	ENT_TOTAL
SAT_TOTAL	Correlação de Pearson	1	,216 <sup>**</sup>
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	2553	2553
ENT_TOTAL	Correlação de Pearson	,216 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	2553	2553

\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborada pela autora

A partir desses dados, verifica-se que a correlação entre as variáveis satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional no valor de 0,216, embora significativa ( $\alpha < 0,01$ ), deve ser considerada pequena, mas definida. A classificação da correlação como pequena, mas definida, tomou como referência a categorização indicada no Quadro 3:

Quadro 3 – Regras práticas sobre o valor do coeficiente de correlação

Verificação do coeficiente	Força de associação
$\pm 0,91 - \pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71 - \pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41 - \pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21 - \pm 0,40$	Pequena, mas definida
$\pm 0,01 - \pm 0,20$	Leve, quase imperceptível

Supõe que o coeficiente de correlação seja estatisticamente significativo

Fonte: Hair (2005, p. 312)

Uma informação adicional que a Tabela 14 fornece é que de acordo com o coeficiente de determinação do modelo ( $R^2$ ), apenas 4,7% da variação total da satisfação no trabalho pode ser explicada pela variação do entrincheiramento organizacional. Esse percentual de explicação é bastante pequeno para que sejam feitas avaliações confiáveis do comportamento resultante da relação entre essas duas variáveis.

Tabela 14 – Resumo modelo de regressão linear

Resumo do modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,216 <sup>a</sup>	,047	,046	4,35632

a. Preditores: (Constante), ENT\_TOTAL

b. Variável dependente: SAT\_TOTAL

Fonte: Elaborado pela autora

Em suma, a partir dos valores gerados com a análise de regressão linear simples para os dados calculados para satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional, observa-se que, ou a relação entre essas variáveis é de fato fraca, ou existiria outra forma de relação entre elas, que não a linear, para a qual a correlação entre as variáveis pudesse, talvez, apresentar maior valor. Esse resultado contraria a expectativa inicial discutida.

## 4.5

### **Análise fatorial exploratória para Entrincheiramento Organizacional**

#### 4.5.1

#### **A análise fatorial como técnica de análise de dados**

Muitos dos estudos realizados na área de Comportamento Organizacional (CO) trabalham com conceitos (abstrações da realidade não observáveis diretamente), cuja definição e mensuração é feita a partir de variáveis observáveis e mensuráveis as quais se julga serem, em seu conjunto, constituintes do conceito estudado (Hair *et al.*, 2005).

Há situações, todavia, em que a quantidade de variáveis que compõe o conceito é relativamente grande o que pode, de certa forma, dificultar a transposição dos resultados obtidos para essas variáveis em soluções para a vida prática. Para mitigar esse problema, algumas ferramentas estatísticas são utilizadas para agrupar variáveis, simplificando a estrutura do conceito, de modo que este possa ser explicado por um pequeno número de variáveis, denominadas fatores comuns. Uma dessas ferramentas é a análise fatorial.

As escalas presentes nesta pesquisa, por exemplo, passaram por esse processo de simplificação da quantidade de variáveis. Na escala de satisfação no trabalho, os seus 25 itens constituintes foram agrupados em 05 fatores comuns (satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com promoção, satisfação com os colegas e satisfação com a tarefa). Já na escala de entrincheiramento organizacional, os seus 22 itens foram agrupados em 03 fatores comuns (Ajustamento à Posição Social, limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais).

Fávero (2009) menciona que, para a análise fatorial ser utilizada: devem ser eliminados possíveis *outliers*, pois esses podem distorcer as informações da matriz de correlação; o tamanho da amostra não deve ser inferior a 100 observações, sendo recomendado um tamanho de pelo menos 5 vezes mais observações do que o número de variáveis que compõem o banco de dados; é necessário que se verifique a adequação dos dados para a análise por meio da análise fatorial.



Porém, nem todos os dados podem ser submetidos à análise fatorial. A verificação da adequação dos dados à análise fatorial é feita por meio do cálculo dos valores do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o do teste de Esfericidade de Bartlett.

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula de que a matriz de correlação entre as variáveis é uma matriz identidade. Se o teste de Bartlett rejeita a hipótese nula ( $\alpha < 0,05$ ), então os dados podem ser submetidos à análise fatorial.

Já o KMO compara as correlações simples das variáveis com as correlações parciais. O valor do KMO pode variar de 0 a 1. Valores de KMO próximos a 0 indicam que a análise fatorial pode não ser uma técnica adequada para os dados, já valores próximos a 1 indicam o contrário. O

Quadro 4 apresenta os intervalos de análise para os valores de KMO. Valores abaixo de 0,6 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada. Os valores normalmente recomendados para que a análise fatorial seja considerada como um método adequado para análise dos dados são KMOs acima de 0,8.

Quadro 4 – Estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

KMO	Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Fávero (2009, p. 242)

Os valores do KMO calculados para as análises fatoriais para os diferentes tipos de agrupamentos dos dados, as quais serão apresentadas a seguir, obtiveram valores de KMO acima de 0,8, o que indica que a análise fatorial é adequada aos dados.

## 4.5.2

### Análise fatorial do entrincheiramento organizacional na Energy

#### 4.5.2.1

#### Teste da adequação da aplicação da análise fatorial aos dados coletados na Energy

A partir dos dados coletados com os empregados da Energy, foi realizada uma análise fatorial exploratória de modo a avaliar como os dados respondem ao modelo proposto por Rodrigues (2012) para diferentes tipos de agrupamentos.

Primeiramente os dados coletados para os itens que compõem a variável entrincheiramento organizacional (Quadro 5) foram testados para avaliar o atendimento às condições para uso da técnica de análise fatorial.

Quadro 5 – Relação de variáveis para entrincheiramento organizacional

Item	Pergunta	Variável
1	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que eu fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual	APS1
2	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação	APS2
3	Sair dessa empresa significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos	APS3
4	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa	APS4
5	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas	APS5
6	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa	APS6
7	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora	APS7
8	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função	APS8
9	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	LA1
10	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização	LA2
11	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações	LA3
12	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa	LA4
13	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas	LA5
14	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações	LA6
15	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações	LA7

Item	Pergunta	Variável
16	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira	ABI1
17	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras	ABI2
18	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada	ABI3
19	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora	ABI4
20	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona	ABI5
21	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa	ABI6
22	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)	ABI7

Fonte: Elaborado pela autora

Com referência à exigência da amostra conter um número de observações de no mínimo 5 vezes o número de variáveis, essa condição foi atendida, pois, o construto entrincheiramento organizacional contém 22 itens, que multiplicado por cinco resulta em 110. Uma vez que a pesquisa contou com 2553 observações na sua amostra final, esse quantitativo supera em muito o número mínimo recomendado para o uso da análise fatorial.

A exigência de eliminação de *outliers* também foi atendida, pois a exclusão dos *outliers* foi feita na fase de tratamento dos dados.

A outra premissa que precisa ser assegurada, de modo a que o uso da análise fatorial para os dados coletados seja adequado, está relacionada ao resultado obtido para os testes do KMO ou de esfericidade de Bartlett.

Para os dados coletados para as variáveis que integram o conceito de entrincheiramento organizacional na Energy, os testes do KMO e o de esfericidade de Bartlett foram feitos por meio do SPSS, tendo sido obtidos os valores apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – Teste KMO para as variáveis de entrincheiramento organizacional

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,921
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	22360,719
	Df	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Como o valor do KMO = 0,921 (Tabela 15)) está muito próximo a 1, isso indica que há uma adequação muito boa dos dados para a utilização da análise fatorial. Essa mesma conclusão pode ser obtida considerando o teste de

esfericidade de Bartlett, uma vez que pode ser rejeitada a hipótese nula de que a matriz de correlação entre as variáveis é uma matriz identidade para um nível de significância de 5%, pois  $\alpha < 0,05$ , indicando a existência de associações suficientes de modo a permitir a aplicação da análise fatorial aos dados.

Verificado, portanto, que a análise fatorial poderia ser adequadamente utilizada com uma técnica de análise dos dados coletados na Energy para o entrincheiramento organizacional, uma vez que foram atendidas todas as premissas exigidas para uso dessa técnica, o passo seguinte foi construir a matriz de correlações para verificar a existência de uma elevada quantidade de correlações significativas com valores acima de 0,3 entre as variáveis analisadas e também para se ter uma ideia prévia da quantidade de fatores que poderiam ser produzidos por meio da análise fatorial.

A matriz de correlação das variáveis do entrincheiramento organizacional (Apêndice 5 – Matriz de correlação das variáveis de entrincheiramento organizacional) gerou uma quantidade considerável de valores de correlação significativos acima de 0,3. Essa constatação confirma a existência de fatores comuns que expliquem a variação das variáveis mensuradas.

#### **4.5.2.2**

#### **Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional**

Rodrigues (2012) propôs uma escala para o entrincheiramento organizacional formada por três fatores comuns, que são: Ajustamento à Posição Social (APS); arranjos burocráticos impessoais (ABI); e limitação de alternativas (LA). Os dados coletados na presente pesquisa foram então submetidos à análise fatorial exploratória para testar a aderência dos dados ao modelo proposto por Rodrigues (2012) para essa mesma quantidade de fatores.

Os resultados mostrados na Tabela 16 demonstram que os dados coletados na pesquisa responderam adequadamente ao modelo da análise fatorial, já que o KMO foi igual 0,921 e teste de esfericidade de Bartlett foi significativo para um nível de significância 5%, pois  $\alpha < 0,05$ .

A análise fatorial usou o método dos componentes principais, com a rotação ortogonal Varimax. Na matriz de fácil leitura foram excluídas as cargas de fator abaixo de 0,4 e a análise foi rodada para 03 fatores.

A soma das cargas fatoriais ao quadrado, após a rotação (Tabela 17), demonstra que os três fatores (LA, APS e ABI) explicam  $\approx 52,16\%$  da variância total das variáveis que compõem o entrincheiramento organizacional.

Tabela 16 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,921
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	22360,719
	Df	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 17 – Soma das cargas ao quadrado com rotação

Componente	Variância total explicada		
	Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,075	18,522	18,522
2	3,714	16,883	35,405
3	3,685	16,752	52,157

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com a teoria, é desejável que os percentuais de explicação da variação total pelos fatores seja de no mínimo 60%. Contudo, segundo Hair *et al.* (2005), dependendo do objeto da pesquisa, valores menores que esse também podem ser considerados aceitáveis, principalmente em pesquisas, como a aqui tratada, cujas variáveis aferem percepções de indivíduos, algo que é muito subjetivo.

A análise da Tabela 17, conjuntamente com a matriz de fatores com rotação (Tabela 18), demonstra que o Fator 1 (LA) responde por  $\approx 18,52\%$  da variação total das variáveis, seguido pelo Fator 2 (APS), que responde por  $\approx 16,88\%$ , e pelo Fator 3 (ABI), que responde por  $\approx 16,75\%$ . Percebe-se, dessa maneira, que, muito embora a diferença entre a contribuição individual dos três fatores para a variação total não seja muito proeminente, o Fator Limitação de Alternativas (LA) tem maior impacto de explicação no comportamento geral dos empregados da Energy com referência à variável entrincheiramento organizacional.

Tabela 18 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional

Matriz de componente rotativa <sup>ai</sup>			
	Componente		
	1	2	3
LA1	,777		
LA2	,761		
LA3	,750		
LA6	,725		
LA7	,674		
LA5	,642		
LA4	,555		
APS7		,715	
APS2		,713	
APS3		,680	
APS4		,665	
APS5		,653	
APS1		,631	
APS6		,579	
APS8	,437	,497	
ABI2			,752
ABI1			,736
ABI6			,700
ABI4			,683
ABI3			,682
ABI7			,620
ABI5			,602

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se na Tabela 18 que a variável APS8, que avalia a questão “*Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função*”, apresentou carga fatorial aceitável tanto para o fator 1 (LA) quanto para o fator 2 (APS), sendo que a maior carga foi para o fator 2 (APS). Essa ocorrência não se constitui de antemão num problema para a análise pois, de acordo com Hair *et al.* (2005), embora seja interessante que cargas fatoriais importantes carreguem em apenas um fator, a ocorrência de cargas fatoriais relevantes em mais de um fator causa, em verdade, maior dificuldade na etapa de atribuição de denominação dos fatores. Como não é objeto desta pesquisa denominar os fatores que compõem o entrincheiramento organizacional, já que estão sendo adotadas as mesmas denominações da escala proposta por Rodrigues (2012), o fator de uma variável apresentar carga fatorial relevante em mais de um fator não se constitui problema para a presente análise.

Após a análise fatorial dos dados de modo global, optou-se por verificar a ocorrência de alguma diferenciação no comportamento das variáveis, e por

consequente dos fatores, quando havia diferença na forma como os respondentes eram agrupados: por gênero, por faixa etária, por cargo, por tempo de companhia e pela condição de ser ou não o principal responsável pela renda familiar. Essas análises são apresentadas a seguir.

#### 4.5.2.3

#### **Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por gênero**

Uma pergunta que surgiu a partir da análise fatorial das variáveis do entrincheiramento organizacional foi se os fatores apresentariam o mesmo comportamento quando fossem submetidos à análise fatorial quando agrupados por gênero.

Para responder a essa pergunta, os dados coletados foram divididos em função do gênero dos respondentes (masculino e feminino) e a análise fatorial foi novamente rodada, segundo os mesmos parâmetros informados no item 4.5.2.2.

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett e do cálculo do KMO constam da Tabela 19 e da Tabela 20. Para ambos os grupos, os resultados indicam que a análise fatorial é uma técnica adequada para a análise dos dados.

Tabela 19 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Homens)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,923
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	19041,479
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 20 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Mulheres)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,884
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	3502,212
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados da variância total rotacionada para os dados coletados para o grupo de homens indicam que os fatores selecionados explicam  $\approx 52,32\%$  (Tabela 21) da variância das variáveis. Já para o grupo das mulheres, o percentual de

explicação da variância é de  $\approx 51,61\%$  (Tabela 22). Esses valores aproximam-se bastante dos que foram obtidos para os dados analisados de forma global (Tabela 17).

Tabela 21 – Soma das cargas ao quadrado com rotação (Homens)

<b>Variância total explicada – Homens</b>			
<b>Componente</b>	<b>Somas rotativas de carregamentos ao quadrado</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de variância</b>	<b>% cumulativa</b>
1	4,139	18,816	18,816
2	3,686	16,755	35,570
3	3,686	16,754	52,324

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 22 – Soma das cargas ao quadrado com rotação (Mulheres)

<b>Variância total explicada</b>			
<b>Componente</b>	<b>Somas rotativas de carregamentos ao quadrado</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de variância</b>	<b>% cumulativa</b>
1	3,948	17,947	17,947
2	3,737	16,986	34,933
3	3,669	16,678	51,611

Fonte: Elaborada pela autora

A diferença ocorre quando é observada a ordem dos fatores em função da sua contribuição para a variância das variáveis. Para os homens (Tabela 23), o fator que tem maior contribuição (Fator 1) é Limitação de Alternativas, com uma contribuição de  $\approx 18,82\%$ , seguidos de Arranjos Burocráticos Impessoais ( $\approx 16,75\%$ ) e Ajustamento à Posição Social ( $\approx 16,75\%$ ). Já para as mulheres (Tabela 24), o fator mais relevante é Ajustamento à Posição Social ( $\approx 17,95\%$ ), seguido de Limitação de Alternativas ( $\approx 16,99\%$ ) e Arranjos Burocráticos Impessoais ( $\approx 16,68\%$ ).

Essa é uma constatação interessante, pois mostra que a condição de entrenchamento organizacional para homens e mulheres seria condicionada por motivações distintas. Homens tenderiam a ficar entrenchados mais em função da limitação de alternativas, já as mulheres tendem a sentir-se mais entrenchadas em função dos investimentos feitos e que seriam perdidos caso saíssem da empresa (ajustamento ao papel social).



Tabela 23 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Homens)

Matriz de componente rotativa – Homens			
	Componente		
	1	2	3
LA1	,780		
LA2	,762		
LA3	,747		
LA6	,737		
LA7	,680		
LA5	,645		
LA4	,561		
ABI2		,746	
ABI1		,736	
ABI6		,699	
ABI4		,691	
ABI3		,681	
ABI7		,619	
ABI5		,588	
APS7			,716
APS2			,711
APS3			,678
APS4			,657
APS5			,656
APS1			,631
APS6			,572
APS8	,449		,490

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 24 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Mulheres)

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
APS2	,718		
APS7	,712		
APS4	,700		
APS3	,695		
APS1	,637		
APS5	,623		
APS6	,614		
APS8	,526		
LA2		,764	
LA1		,763	
LA3		,762	
LA6		,647	
LA7		,627	
LA5		,617	
LA4		,520	
ABI2			,776
ABI1			,713
ABI6			,695
ABI5			,678
ABI3			,663
ABI4			,648
ABI7			,638

Fonte: Elaborada pela autora

Outra diferença que merece ser citada é que para os homens a variável APS8, tal qual na análise dos dados globais, apresentou carga fatorial aceitável tanto para o fator 1 (LA) quanto para o fator 2 (APS), sendo que a maior carga foi para o fator 2 (APS), algo que não ocorreu para o grupo de mulheres. Porém, conforme já mencionado quando da análise dos dados globais, essa ocorrência não representa um problema para a análise dos dados, pois o fato de uma variável apresentar carga fatorial relevante em mais de um fator representa em verdade um dificultador para a atribuição de denominação dos fatores, algo que não é objeto dessa pesquisa.

#### **4.5.2.4**

#### **Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por faixa etária**

A teoria sobre entrincheiramento organizacional menciona que a idade é uma característica que pode influenciar no grau de entrincheiramento dos indivíduos. Por esse motivo, optou-se em identificar se a relevância dos fatores que compõem o entrincheiramento é alterada em função da faixa etária dos respondentes.

No questionário a pergunta idade foi um campo livre onde o respondente deveria preencher com a sua idade contabilizada em anos. Para a realização da análise fatorial, os respondentes foram divididos em dois grupos: um com empregados que indicaram ter menos que 40 anos e outro com os demais. Para categorização dos respondentes nesses dois grupos, foi inicialmente utilizado o SPSS para realizar a transformação da variável Idade em uma outra variável nominal, a qual teria como atributos: menor ou igual a 40 anos; maior que 40 anos.

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett e do valor do KMO constam, respectivamente, da Tabela 27 e da Tabela 28. Para ambos os grupos, os resultados indicam que a análise fatorial é uma técnica adequada para a análise dos dados, já que os valores dos KMOs deram ambos superiores a 0,8 e o p-valor ( $\alpha$ ) foi menor que 0,05, o que permite rejeitar a hipótese nula do teste de esfericidade de Bartlett tanto para o grupo dos empregados com menos de 40 anos quanto para os que têm idade superior a essa faixa.

Tabela 25 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (&lt;40 anos)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,908
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	14473,793
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 26 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (&gt;=40 anos)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,934
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	8104,430
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

A análise da soma das cargas fatoriais ao quadrado com rotação para empregados com idade inferior a 40 anos (Tabela 27) e superior a 40 anos (Tabela 28) permite observar que os fatores LA, APS e ABI explicam mais a variância das variáveis para os empregados com mais de 40 anos ( $\approx 55,63\%$ ).

Tabela 27 – Soma das cargas ao quadrado com rotação (&lt; 40 anos)

Variância total explicada (< 40 anos)			
Componente	Somatativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,944	17,928	17,928
2	3,627	16,485	34,413
3	3,544	16,111	50,524

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 28 – Soma das cargas ao quadrado com rotação (&gt;= 40 anos)

Variância total explicada (>= 40 anos)			
Componente	Somatativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,402	20,011	20,011
2	3,984	18,108	38,119
3	3,851	17,506	55,626

Fonte: Elaborada pela autora

A análise da matriz rotacionada para os dois grupos de faixa etária (Tabela 29) e Tabela 30) evidencia que não há diferença entre o fator mais preponderante na variância do entrincheiramento. Para ambas as faixas etárias, o fator com maior contribuição na explicação da variância foi Limitação de Alternativas, sendo que para os empregados com menos de 40 anos esse fator explica  $\approx 17,93\%$  da

variação, enquanto que para os com mais de 40 anos o percentual de explicação é de  $\approx 20,01\%$ .

Vale, entretanto, notar que, embora o fator de maior contribuição seja o mesmo (Limitação de Alternativas), a forma como as variáveis estão ordenadas em função das suas contribuições para o fator não é igual.

Outro aspecto de diferenciação entre os empregados dos dois grupos de faixa etária é que empregados com menos de 40 anos o segundo fator com maior carga de explicação da variância do entrincheiramento foi Ajuste aos Papeis Sociais seguido dos Arranjos Burocráticos Impessoais, enquanto que, para os maiores de 40 anos, ocorreu o inverso.

Tabela 29 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (<40 anos)

Matriz de componente rotativa (< 40 anos)			
	Componente		
	1	2	3
LA1	,774		
LA2	,769		
LA3	,750		
LA6	,695		
LA5	,668		
LA7	,662		
LA4	,543		
APS7		,706	
APS2		,705	
APS3		,676	
APS4		,664	
APS1		,652	
APS5		,631	
APS6		,571	
APS8	,406	,490	
ABI2			,749
ABI1			,718
ABI6			,718
ABI3			,663
ABI4			,655
ABI5			,602
ABI7			,598

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 30 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional ( $\geq 40$  anos)

Matriz de componente rotativa ( $\geq 40$ anos)			
	Componente		
	1	2	3
LA6	,781		
LA1	,771		
LA2	,738		
LA3	,738		
LA7	,718		
LA4	,587		
LA5	,573		
ABI2		,753	
ABI1		,751	
ABI4		,726	
ABI3		,698	
ABI6		,677	
ABI7		,652	
ABI5		,579	
APS2			,729
APS7			,728
APS5			,686
APS3			,674
APS4			,655
APS1	,407		,591
APS6			,573
APS8	,500		,501

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.5.2.5

#### **Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por cargo**

O plano de carreira dos empregados da Energy é estruturado com base na carreira em Y. Onde, concomitantemente ao seu cargo, o empregado pode ocupar posições de função gerencial ou de especialista (consultor, consultor sênior e consultor máster).

Com referência ao cargo especificamente, a empresa trabalha com duas categorias: empregados de nível médio e empregados de nível superior. Dentro de cada uma dessas categorias, os diversos cargos são agrupados por classes em função da importância estratégica que o cargo tem para o negócio. No caso específico dos profissionais de nível superior, existem duas classes. Numa delas estão agrupados os cargos ligados às atividades-fim da empresa, na qual estão

incluídos os engenheiros. Na outra classe, estão alocados os cargos mais ligados às atividades de apoio, na qual estão incluídos os profissionais ocupantes do cargo de administrador.

Para cada uma das classes, a companhia estabelece condições de encarreiramento diferentes. Por exemplo, empregados enquadrados cargos da mesma classe em que estão os engenheiros ingressam na companhia ocupando níveis salariais mais altos que os empregados que estão em cargos da mesma classe dos administradores. Do mesmo modo, empregados enquadrados nos cargos ligados às atividades-fim, quando designados para a função de especialistas, passam a perceber gratificações de função superiores aos empregados enquadrados nas atividades de apoio.

Percebe-se, pelo descrito, que as políticas de carreira e remuneração para os profissionais ocupantes dos cargos de engenharia e administração são diferenciadas. Tal diferenciação poderia ser um fator que implicasse em alteração na forma como os fatores que compõem o entrincheiramento se comportariam para cada um desses cargos.

Para investigar se tal diferenciação de fato ocorre, foi realizada a análise fatorial dos dados coletados agrupando-os em função do cargo dos respondentes.

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett e do valor do KMO são os mostrados, respectivamente, na Tabela 31 e na Tabela 32.

Tabela 31 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Engenheiro)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,922
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	18309,242
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 32 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Administrador)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,905
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	4172,993
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados para os testes de KMO e de esfericidade de Bartlett demonstram que os dados de ambos os grupos são adequados para serem

analisados por meio da análise fatorial, pois os valores obtidos para os KMOs foram superiores a 0,8 e no teste de esfericidade os valores de  $\alpha$  foram menores que 0,05, o que permite rejeitar a hipótese nula do teste de esfericidade de Bartlett tanto para o grupo engenheiros quanto para o dos administradores para um nível de significância de 5%.

Os dados gerados para as variâncias totais explicadas mostram que os valores para engenheiros e administradores foram quase iguais. Tendo-se obtido um valor de  $\approx 52,06\%$  para os engenheiros (Tabela 33) e  $\approx 52,45\%$  para os administradores (Tabela 34).

Tabela 33 – Soma das cargas ao quadrado com rotação (Engenheiro)

Componente	Variância total explicada		
	Somatativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,173	18,969	18,969
2	3,651	16,598	35,567
3	3,629	16,496	52,064

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 34 – Soma das cargas ao quadrado com rotação (Administrador)

Componente	Variância total explicada		
	Somatativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,085	18,567	18,567
2	3,800	17,273	35,840
3	3,658	16,629	52,469

Fonte: Elaborada pela autora

Embora as contribuições fatoriais para um fator de mesma ordem dentro dos diferentes grupos tenham praticamente valores equivalentes, quando buscou-se verificar qual fator representava aquele com maior parcela de explicação para o entrenchamento, houve uma diferenciação entre engenheiros (Tabela 35) e administradores (Tabela 36). Para os engenheiros o fator que mais afeita o comportamento em relação ao entrenchamento é a Limitação de Alternativas (LA), já para os administradores, o Ajustamento à Posição Social (APS) é que exerce essa função.

Vale notar que, pela primeira vez, uma variável do fator Limitação de Alternativas (LA4 – “*Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.*”) apresentou carga fatorial elevada em mais de um fator. Isso ocorreu no grupo de administradores, e

essa variável apresentou carga fatorial relevante tanto para Ajustamento à Posição Social quanto para limitação de alternativas. Houve também diferenças no segundo e terceiro fatores que afetam o entrincheiramento entre os diferentes grupos. Enquanto que para os engenheiros o segundo fator em ordem de importância foi o Ajustamento à Posição Social, para os administradores esse ficou sendo o Arranjos Burocráticos Impessoais.

Tabela 35 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Engenheiro)

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
LA1	,780		
LA2	,762		
LA3	,754		
LA6	,722		
LA7	,700		
LA5	,641		
LA4	,581		
APS7		,712	
APS2		,709	
APS3		,680	
APS4		,655	
APS5		,648	
APS1		,623	
APS6		,576	
APS8	,444	,499	
ABI2			,738
ABI1			,716
ABI6			,686
ABI4			,683
ABI3			,665
ABI7			,631
ABI5			,598

Fonte: Elaborada pela autora



Tabela 36 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Administrador)

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
APS2	,730		
APS7	,719		
APS4	,717		
APS3	,687		
APS5	,673		
APS1	,657		
APS6	,587		
APS8	,499		
ABI1		,815	
ABI2		,794	
ABI3		,746	
ABI6		,711	
ABI4		,676	
ABI7		,590	
ABI5		,583	
LA2			,772
LA1			,771
LA3			,742
LA6			,718
LA5			,644
LA7			,543
LA4	,415		,415

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.5.2.6

#### **Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados em função da responsabilidade do respondente pela renda familiar**

O conceito de entrincheiramento traz em seu cerne a concepção de que o vínculo entre o empregado entrincheirado e a companhia se mantém essencialmente por fatores econômicos (troca econômica). Por essa concepção o empregado se manteria na empresa, ainda que a contragosto, essencialmente por conta dos custos que seriam incorridos caso ele decidisse deixar a organização. É de se crer que tanto mais o indivíduo seja responsável pela manutenção financeira de sua família, mais dificuldades ele teria em se desligar de uma companhia, sem que essa troca fosse compensatória, principalmente em termos financeiros.

Por isso, torna-se interessante investigar se o fato de o empregado ser ou não o principal responsável pela renda familiar afeta de algum modo o comportamento das variáveis que compõem o entrincheiramento organizacional. Essa análise será apresentada a seguir.

As informações constantes na Tabela 37 e Tabela 38 evidenciam que os dados são adequados para serem analisados por meio da análise fatorial, isso porque, em ambos os casos, o valor do KMO resultou em valores superiores a 0,8 e o p-valor do teste de esfericidade de Bartlett levou a valor de  $\alpha < 0,05$ , o que permite rejeitar a hipótese nula do teste de esfericidade de Bartlett, para um nível de significância de 5%, tanto para o empregados que não são responsáveis principais pela renda familiar quanto para aqueles que o são.

Tabela 37 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Principal responsável pela renda familiar)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,922
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	19330,901
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 38 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Não é o principal responsável pela renda familiar)

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,890
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	3254,304
	DF	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 39 e a Tabela 40 mostram que os fatores comuns extraídos da análise explicam  $\approx 52,39\%$  da variação do entrincheiramento para os empregados que são responsáveis pela renda familiar e  $\approx 51,37\%$  para os empregados que não são os principais responsáveis pela renda familiar.

Tabela 39 - Soma das cargas ao quadrado com rotação (Principal responsável pela renda familiar)

Variância total explicada			
Componente	Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,094	18,610	18,610
2	3,772	17,146	35,757
3	3,659	16,633	52,390

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 40 – Soma das cargas ao quadrado com rotação (Não é o principal responsável pela renda familiar)

Componente	Variância total explicada		
	Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,079	18,541	18,541
2	3,863	17,557	36,098
3	3,360	15,272	51,370

Fonte: Elaborada pela autora

A matriz de fator rotacionada evidencia que não há diferença no que se refere ao principal fator que afeta o entrincheiramento para ambos os grupos aqui analisados. Neste caso, o fator de maior impacto no comportamento dos respondentes, no que se refere ao entrincheiramento organizacional, é Limitação de Alternativas (LA). Todavia, quando se analisa a participação dos demais fatores no comportamento estudado, verifica-se que no caso dos empregados que são responsáveis principais pela renda familiar, o segundo fator mais relevante é Ajustamento à Posição Social, seguido de Arranjos Burocráticos Impessoais. Já para os que não são os principais responsáveis pela renda familiar, o segundo fator mais relevante é Arranjos Burocráticos Impessoais, seguido de Ajustamento à Posição Social.

Outra observação é o fato de a variável APS8 aparecer com carga fatorial relevante em mais de um fator, porém, como já dito, essa ocorrência não gera interferência na análise. Para ambos os grupos essa variável foi carregada nos fatores Limitação de Alternativas e Ajustamento à Posição Social.

Tabela 41 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Principal responsável pela renda familiar)

	Matriz de componente rotativa		
	Componente		
	1	2	3
LA1	,778		
LA2	,774		
LA3	,751		
LA4	,558		
LA5	,640		
LA6	,724		
LA7	,671		
ABI1			,738
ABI2			,754
ABI3			,679
ABI4			,687
ABI5			,595
ABI6			,692
ABI7			,620
APS1		,630	

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
APS2		,721	
APS3		,685	
APS4		,669	
APS5		,658	
APS6		,596	
APS7		,716	
APS8	,438	,505	

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 42 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Não é principal responsável pela renda familiar)

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
LA1	,772		
LA2	,684		
LA3	,732		
LA4	,536		
LA5	,656		
LA6	,735		
LA7	,696		
ABI1		,709	
ABI2		,735	
ABI3		,688	
ABI4		,657	
ABI5		,656	
ABI6		,746	
ABI7		,632	
APS1			,626
APS2			,663
APS3			,657
APS4			,639
APS5			,622
APS6			,442
APS7			,707
APS8	,448		,430

Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.5.2.7

#### Análise fatorial dos dados mensurados para as variáveis do entrincheiramento organizacional agrupados por tempo de companhia

Quando da realização do levantamento, os empregados foram convidados a responder em qual faixa de tempo de companhia eles se enquadravam dentro de seis opções: Até 5 anos; Acima de 5 até 10 anos; Acima de 10 até 20 anos; Acima de 20 até 30 anos; Acima de 30 até 40 anos; Acima de 40 anos.

Como mais de 80% dos respondentes enquadraram-se em faixas abaixo de 20%, os dados levantados foram então agrupados em dois grupos para que fosse feita a análise fatorial por tempo de companhia. Um grupo continha os empregados com até 20 anos de companhia e o outro continha os demais. Para categorização dos respondentes nesses dois grupos, foi inicialmente utilizado o SPSS para realizar a transformação da variável Tempo de Companhia em uma outra variável nominal, a qual teria como atributos: 20 anos ou menos de companhia; mais de 20 anos de companhia.

Após rodada a análise fatorial, foram obtidos os resultados que serão apresentados a seguir.

Primeiramente foi verificado se os dados de cada grupo atendiam as premissas para adequação da análise fatorial. O resultado do cálculo do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett atestam a adequação do uso da análise fatorial tanto os valores obtidos para o entrincheiramento organizacional para empregados com menos de 20 anos de companhia (Tabela 43) quanto para os com mais de 20 anos (Tabela 44).

Tabela 43 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Tempo de Companhia menor ou igual a 20 anos)

<b>Teste de KMO e Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,915
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	19379,236
	Df	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 44 – Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett para entrincheiramento organizacional (Tempo de Companhia maior que 20 anos)

<b>Teste de KMO e Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,932
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	3170,699
	Df	231
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pela autora

A matriz com os valores da variância total indica que os três fatores que compõem o entrincheiramento organizacional explicam  $\approx 51,47\%$  da variação dessa variável para os empregados com tempo de companhia menor ou igual a 20 anos (Tabela 45), enquanto que para os empregados com mais de 20 anos de companhia (Tabela 46) esses mesmos fatores explicam  $\approx 57,89\%$  da variação total do entrincheiramento organizacional.

Tabela 45 – Variância total explicada (Tempo de companhia menor ou igual a 20 anos)

<b>Variância total explicada</b>			
<b>Componente</b>	<b>Somas rotativas de carregamentos ao quadrado</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de variância</b>	<b>% cumulativa</b>
1	3,954	17,972	17,972
2	3,723	16,924	34,895
3	3,646	16,573	51,468

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 46 – Variância total explicada (Tempo de companhia superior a 20 anos)

<b>Variância total explicada</b>			
<b>Componente</b>	<b>Somas rotativas de carregamentos ao quadrado</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de variância</b>	<b>% cumulativa</b>
1	5,360	24,365	24,365
2	4,167	18,943	43,308
3	3,208	14,580	57,888

Fonte: Elaborada pela autora

Merece destacar que o grupo de empregados com mais de 20 anos de empresas foi o que apresentou o maior índice de explicação para os três fatores do entrincheiramento dentre todos os demais tipos de grupos que foram analisados.

A verificação da matriz com fatores rotacionados gerada para os empregados com menos de 20 anos de companhia (Tabela 47) ilustra que o fator Limitação de Alternativas é o que tem maior contribuição na variância total da variável entrincheiramento organizacional, seguido do fator Ajustamento à Posição Social e depois por Arranjos Burocráticos Impessoais.

Tabela 47 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Tempo de companhia igual ou menor a 20 anos)

<b>Matriz de componente rotativa</b>			
	<b>Componente</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
LA1	,777		
LA2	,762		
LA3	,753		
LA4	,539		
LA5	,649		

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
LA6	,715		
LA7	,651		
ABI1			,730
ABI2			,754
ABI3			,677
ABI4			,672
ABI5			,607
ABI6			,709
ABI7			,619
APS1		,644	
APS2		,713	
APS3		,671	
APS4		,669	
APS5		,641	
APS6		,589	
APS7		,718	
APS8	,411	,502	

Fonte: Elaborada pela autora

Quanto o grupo analisado é o composto por empregados com mais de 20 anos de companhia, a matriz de fatores rotacionados (Tabela 48) sofre uma perceptível alteração. Além de ter havido uma alteração na ordem dos fatores em função do peso da sua contribuição na variação do entrincheiramento organizacional (primeiro fator foi Limitação de Alternativas, seguido, respectivamente, pelos fatores Arranjos Burocráticos Impessoais e Ajustamento à Posição Social), houve também a ocorrência de algumas variáveis com cargas fatoriais relevantes carregadas em mais de um fator (APS1, APS6, APS7 e APS8). Isso já havia acontecido para os demais grupos, mas somente para uma variável, com maior frequência para a variável APS8.

Tabela 48 – Matriz de fatores com rotação para as variáveis de entrincheiramento organizacional (Tempo de companhia superior a 20 anos)

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
LA1	,764		
LA2	,757		
LA3	,722		
LA4	,687		
LA5	,573		
LA6	,798		
LA7	,821		

Matriz de componente rotativa			
	Componente		
	1	2	3
ABI1		,744	
ABI2		,744	
ABI3		,670	
ABI4		,724	
ABI5		,573	
ABI6		,660	
ABI7		,654	
APS1	,522		,506
APS2			,697
APS3			,718
APS4			,593
APS5			,732
APS6	,503		
APS7		,400	,624
APS8	,647		

Fonte: Elaborada pela autora

De modo a facilitar a visualização de como a preponderância dos fatores do entrincheiramento organizacional é alterada para os diferentes agrupamentos dos respondentes da presente pesquisa, a autora elaborou um quadro resumo o qual é apresentado a seguir:

Quadro 6 – Quadro resumo das matrizes de componente rotativa

Quadro resumo das matrizes de componente rotativa				
Agrupamento	Componente			Variância Total Explicada (%)
	1	2	3	
Amostra				
Respondentes	LA	APS	ABI	52,16
Gênero				
Homem	LA	ABI	APS	52,34
Mulher	APS	LA	ABI	51,61
Faixa Etária				
< 40 anos	LA	APS	ABI	50,52
>= 40 anos	LA	ABI	APS	55,63
Cargo				
Engenheiro	LA	APS	ABI	52,06
Administrador	APS	ABI	LA	52,47
Responsabilidade pela Renda				
Sim	LA	APS	ABI	52,39
Não	LA	ABI	APS	51,37
Tempo de Companhia				
< 20 anos	LA	APS	ABI	51,47
>= 20 anos	LA	ABI	APS	57,89

Fonte: Elaborado pela autora



## 5

### Discussão dos resultados

Feito tratamento e análise dos dados, torna-se importante que haja uma discussão dos resultados à luz do referencial teórico apresentado e das expectativas da pesquisadora.

#### 5.1

##### Empregado entrincheirado é empregado insatisfeito?

O construto satisfação no trabalho está associado a uma atitude do trabalhador resultante de uma avaliação positiva feita acerca do seu trabalho ou das condições deste. Já o entrincheiramento organizacional relaciona-se ao vínculo psicológico (Carvalho *et al.*, 2014) que o trabalhador estabelece com a organização por nela permanecer em função da necessidade, não do desejo.

Com referência à investigação da existência de relação entre as variáveis satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional, os resultados obtidos com a análise de regressão linear simples apontam para a existência de uma correlação positiva significativa, muito embora fraca. Além disso, a observação do valor do  $R^2$  mostra que o modelo de regressão linear gerado para as variáveis investigadas sinaliza que apenas 4,7% da variação da satisfação no trabalho seja explicada pela variação do entrincheiramento organizacional.

Esses resultados sugerem que a satisfação no trabalho de um indivíduo é muito pouco influenciada pelo grau de entrincheiramento deste. Isso fere a expectativa da pesquisadora de que a relação entre entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho apresentasse uma correlação negativa ou não significativa. Essa expectativa tomou por base a conclusão de estudos que investigaram a correlação entre satisfação no trabalho e o componente de continuação do comprometimento organizacional (Rodrigues e Bastos, 2010), componente este do qual deriva o entrincheiramento organizacional. Nesses estudos, observou-se que a relação entre o componente de continuação do

comprometimento e a satisfação no trabalho apresentava, ou correlação não significativa, ou, quando esta correlação era significativa, ela era negativa.

Embora o senso comum aponte para o fato de que empregados mais entrincheirados tenderiam a estar mais insatisfeitos, os dados parecem não corroborar com essa hipótese, vide a correlação fraca existente entre os dois construtos e o baixo poder preditivo do grau de satisfação em função do grau de entrincheiramento traduzido no pequeno valor de explicação que essa última variável tem sobre a primeira.

Os resultados da análise da regressão são reforçados pelo perfil de distribuição dos respondentes quando categorizados como satisfeitos/não satisfeitos e entrincheirados/não entrincheirados (Tabela 10). Esses resultados mostram a existência de empregados entrincheirados que estão satisfeitos e de empregados não entrincheirados que não estão satisfeitos. Esses dados parecem então confirmar que não há uma correspondência direta entre o fato do empregado estar entrincheirado com o fato dele estar ou não satisfeito. Entretanto, fazer tal constatação sem estudos mais profundos pode ser temerário, pois essa relação entre as variáveis pode estar sendo enviesado por outros fenômenos, a exemplo da dissonância cognitiva (Festinger, 1965).

Rodrigues (2009) ao discutir conceitualmente o construto entrincheiramento organizacional, trazendo contribuições do artigo publicado por Carson e Carson (1997), menciona que o grau de satisfação dos empregados em verdade irá influenciar as reações (comportamentos) que os indivíduos entrincheirados irão adotar. Empregados entrincheirados, mas que estejam satisfeitos, se conformarão com a situação, reconfigurando a sua realidade na empresa, passando a ter com esta uma reação de lealdade ativa, contribuindo construtivamente, apresentando menor rotatividade e maior estabilidade da força de trabalho. Já o empregado entrincheirado, mas que está insatisfeito, poderá adotar um comprometimento passivo, buscando a confrontação verbal e agindo com negligência, se ausentando com mais frequência e cometendo mais falhas ou então sairá da empresa, algo que nem sempre será possível dadas as restrições impostas pela própria condição de entrincheiramento.

Depreende-se, portanto, do exposto, que não ter sido verificada uma relação entre satisfação no trabalho e entrincheiramento, encontra respaldo teórico quando incluída na análise a vertente comportamental.

Além disso, um fenômeno que pode estar afetando os resultados é a chamada dissonância cognitiva. A dissonância cognitiva foi um processo estudado por Festinger (1965) o qual assevera que um indivíduo tende a mudar a sua atitude ou o seu comportamento sempre que houver uma discrepância entre a atitude e o comportamento a ela associado. Esse ajuste no comportamento ou na atitude visa eliminar a discrepância que porventura exista.

Assim, o empregado entrincheirado, que deseja sair da companhia (atitude) mas não sai (comportamento), pode estar reconfigurando o seu nível de satisfação de modo a minimizar o desconforto gerado pela percepção de discrepância que há entre o seu desejo de sair (atitude) e a sua decisão em ficar (comportamento).

Por isso, estimar a atitude dos indivíduos por meio de comportamentos manifestos por estes, e não por comportamento de fato observados, envolve muitas possibilidades de falha, vez que esse comportamento manifesto pode não guardar consonância com a atitude a ele associado em função do processo da dissonância cognitiva. Ou seja, observações de comportamento informam sobre o comportamento manifesto, mas elas não informam diretamente sobre as atitudes relevantes, as quais precisam ser medidas independentemente (Dalal e Credé, 2013).

Deve ser ainda acrescida a essa discussão o fato de que o modelo de regressão utilizado na presente pesquisa para testar a relação entre essas duas variáveis foi uma regressão linear. Pode ser que a relação entre entrincheiramento e satisfação tenha um comportamento mais aproximado com outros tipos de curva que não uma reta, ou seja, que a variação da satisfação não necessariamente aumenta ou diminui sempre que o grau de entrincheiramento aumenta ou diminui, respectivamente. A verificação da relação entre satisfação e entrincheiramento por meio de formas que não uma reta pode ser testada por meio da realização de testes com outros tipos de regressão poderiam resultar em valores de correlação mais representativos.

## 5.2

### **Como se comportam os diferentes agrupamentos da Energy com referência aos fatores que compõem o entrincheiramento?**

De modo geral na Energy, para o público-alvo investigado, o fator Limitação de Alternativas aparece como sendo o fator preponderante para o comportamento do fenômeno entrincheiramento organizacional. Esse mesmo fator aparece como sendo preponderante para o grupo dos homens, enquanto que para as mulheres o fator de maior relevância para o entrincheiramento é o Ajustamento à Posição Social.

A análise da preponderância de fatores do entrincheiramento para os diferentes grupos considerados na pesquisa foi bastante impactada pelo perfil dos respondentes. Como os respondentes se constituíam apenas por ocupantes dos cargos de engenharia e administração, sendo que o percentual de engenheiros (77,89%) foi significativamente maior que o de administradores (22,11%), e o cargo de engenharia é majoritariamente ocupado por homens (87,89%), os resultados foram muito enviesadas pelo perfil dos respondentes homens e engenheiros. Isso fez com que em quase todos os grupos, exceto para a análise que separou os respondentes por gênero, o fator Limitação de Alternativas aparecesse como o primeiro fator em termos de relevância para o comportamento da variável entrincheiramento organizacional. Diferenças porventura observadas nos distintos grupos, normalmente ocorreram com a inversão entre o segundo e terceiro fatores.

O fato de os empregados do sexo masculino apresentarem o fator Limitação de Alternativas como principal fator associado ao entrincheiramento sugere que empregados homens enxergam a falta de oportunidades fora da organização ou a inadequação do seu perfil a essas oportunidades como maior razão para que eles permaneçam na organização.

Já para as mulheres, os resultados sugerem que elas permanecem na organização mais pelos investimentos feitos por elas ou pela empresa para a aquisição das condições necessárias para a execução das atividades ou para a ocupação das suas atuais posições na organização. Para elas, o risco de perder os relacionamentos construídos, ou não poder aplicar os conhecimentos que possuem

caso mudem de organização, ou ainda precisarem reiniciar suas carreiras do zero parece ser um fator preponderante para a decisão de permanecer na Energy.

Retomando os conceitos sobre vínculos, esses resultados parecem sugerir que a construção de vínculos entre indivíduos do sexo masculino e a organização é mais pautado pelas trocas econômicas, enquanto que para as mulheres, prevalecem as trocas sociais.

Os estudos de validação convergente da dimensão de continuação do comprometimento organizacional com o entrenchement organizacional indicam que a idade e o tempo de serviço dos indivíduos são variáveis antecedentes do comprometimento (Carvalho *et al.*, 2014), apresentando correlação positiva com as dimensões de continuação e também com o entrenchement organizacional (Carvalho *et al.*, 2014). Interessante então se faz verificar como os fatores componentes do impactariam de modo diferente os indivíduos em função de estarem em diferentes faixas etárias ou com diferentes tempos de serviço.

Para o grupo de respondentes agrupados por faixa etária, os resultados sugerem que os empregados com mais de 40 anos de idade têm o seu grau de entrenchement afetado por fatores associados aos Arranjos Burocráticos Impessoais. Os arranjos burocráticos impessoais referem-se aos benefícios diretos e indiretos oferecidos pela empresa e que só são mantidos caso o empregado nela permaneça. Neste caso, quanto maiores forem os benefícios oferecidos pela organização que estejam condicionados à permanência do empregado na organização (planos de pensão pagos pela companhia, planos de assistência médica, férias, participação nos lucros etc.), maiores serão os níveis de entrenchement de empregados que se enquadrem na faixa etária acima de 40 anos.

Com referência ao tempo de serviço, mais de 80% dos respondentes tinham menos de 20 anos de empresa, por esse motivo, a pesquisa optou em dividir os respondentes exatamente nessa faixa. Os resultados da análise fatorial mostraram que de modo geral empregados, independentemente do tempo de companhia têm o seu nível de entrenchement mais influenciado pelo fator Limitação de Alternativas, sendo que para os que têm menos de 20 anos de empresa o fator Ajustamentos à Posição Social apareceu como segundo fator mais relevante,

enquanto que para os demais empregados, o segundo fator mais relevante foi Arranjos Burocráticos Impessoais.

Esses resultados, quando conjugados com os verificados para os respondentes em função da faixa etária, parecem confirmar que os benefícios oferecidos pela organização exercem maior influência no desejo de permanência para os empregados com mais idade e com mais tempo de companhia.

Tal ocorrência pode estar associada principalmente a questões ligadas a benefícios como o plano de saúde oferecido pela Energy cuja qualidade e custo de participação para o empregado são melhores quando comparado com os planos oferecidos por operadores de plano de saúde privados no Brasil, segundo dados da ANS. Indivíduos com mais idade tendem a demandar mais o plano de saúde e sabem que os custos de um plano privado se tornam muito mais elevados tanto maior seja idade do beneficiário, por essa razão, manter-se na Energy torna-se uma questão relevante de modo a garantir a manutenção do benefício da assistência médica. Além disso, os planos de previdência compartilhados pelas empresas exigem um tempo de mínimo de contribuição para que o empregado possa se beneficiar da complementação da sua aposentadoria, assim, sair da empresa após alguns anos de contribuição pode parecer desvantajoso para empregados que já tenham muitos anos de empresa e já com idade avançada. Algumas empresas, inclusive, só permitem que o empregado receba a parcela de contribuição da empresa para a previdência privada, se o desligamento do empregado ocorrer por iniciativa da companhia.

Os dados também mostraram que o grupo de empregados com mais de 20 anos de companhia foi aquele que apresentou a maior quantidade de variáveis com cargas fatoriais relevantes carregadas concomitantemente em mais de um fator. Isso sugere que o modelo tridimensional do entrincheiramento não apresentou a mesma aderência a esse grupo de respondentes quando comparada às demais. Esse episódio merece um estudo mais aprofundado para identificar quais possíveis motivos levaram a essa ocorrência.

Outro aspecto que merece ser mencionado é que o grupo de empregados com mais de 20 anos de companhia foi o que apresentou a melhor taxa de explicação da variação da variável satisfação no trabalho pela variação do entrincheiramento organizacional, considerando os três fatores componentes do entrincheiramento. Esse fato está em consonância com os estudos acerca das

variáveis antecedentes do entrincheiramento organizacional, os quais apontam para uma correlação positiva entre entrincheiramento e tempo de companhia dos indivíduos. Assim, quanto maior o tempo de serviço do respondente, maior tenderia ser o seu nível de entrincheiramento, e, portanto, não é pouco razoável que o modelo do entrincheiramento se ajuste mais adequadamente a pessoas com mais idade. Empregados com mais tempo de companhia tendem a já estar ocupando uma posição elevada na carreira dentro da companhia, percebem remunerações mais elevadas, têm um nível de conhecimento também relevantes, fatores esses conjugados tornam a decisão de sair para indivíduos com mais tempo de companhia muito mais custosa e, portanto, difícil.

Para os empregados que ocupam o cargo de administrador, os dados mostraram que o fator de maior impacto no comportamento do fenômeno do entrincheiramento é Ajustamento à Posição Social, enquanto que para os engenheiros é Limitação de Alternativas. Esse resultado pode ser em parte explicado pela razoável presença de mulheres no grupo de administradores e pelo significativo número de homens no grupo de engenheiros. Além disso, a atividade realizada pelos engenheiros que trabalham na Energy é muito específica para o segmento de negócio que a Energy atua, atividade esta que não é realizada por muitas outras empresas em virtude do alto volume de investimentos demandados pelo negócio, o que faz com que o conhecimento dos engenheiros (os quais estão mais ligados às atividades-fim) seja bastante especializado. Ao contrário, a atividade realizada na Energy pelos administradores (os quais estão mais ligados às atividades-meio) é passível de ser feita em diversas outras organizações, o conhecimento desses profissionais é mais generalista, estando adequado à demanda de áreas diversas do mercado de trabalho. Pode ser essa então a possível explicação para que limitação de alternativas tenha aparecido como um fator relevante para os engenheiros e não para os administradores.

Em decorrência desse resultado, medidas que elevem a percepção de perdas dos investimentos feitos pelo empregado para alcançar a sua atual posição na companhia afetará mais o nível de entrincheiramento dos empregados ocupantes do cargo de administração que os enquadrados como engenheiros na Energy.

Uma hipótese que poderia ser levantada também é que empregados que são os principais responsáveis pela renda familiar poderiam se sentir entrincheirados por questões diferentes daqueles que não o são. Esperava-se que fatores que

afetariam o grau de entrincheiramento dos empregados que são responsáveis pela renda familiar seriam aqueles mais afetos a questões remuneratórias, como os arranjos burocráticos impessoais. No entanto, o fator que mais afeta os empregados que são principais responsáveis pela renda familiar é Limitação de Alternativas. Esse mesmo fator apareceu como relevante para os empregados que não são os principais responsáveis pela renda da família.

A diferença entre esses dois grupos ocorreu na preponderância dos segundo e terceiro fatores. Para os que são responsáveis para renda familiar o segundo fator mais relevante é Ajustamento à Posição Social, enquanto para aqueles que não são os principais responsáveis pela renda da família, o segundo fator de maior relevância para o entrincheiramento organizacional foi o relacionado aos Arranjos Burocráticos Impessoais.

Contrariamente ao esperado, o fator arranjos burocráticos impessoais aparece como último fator em termos de relevância para os empregados responsáveis pela renda da família.

Mais uma vez a significativa presença de empregados do gênero masculino em ambos os grupos pode ter enviesado os resultados observados, fazendo com que nos diferentes grupos o fator limitação de alternativas apareça como fator mais relevante para a ocorrência do entrincheiramento.



## Conclusões e considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo principal investigar a existência de relação entre as variáveis entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho, bem como identificar a ocorrência de diferenciação na preponderância dos fatores que influenciam o entrincheiramento organizacional para diferentes formas de agrupamento dos respondentes em função do seu perfil demográfico.

Para a consecução do objetivo acima descrito, os dados levantados junto a 2553 empregados sem função gerencial de uma empresa pública de energia brasileira, ocupantes dos cargos de engenharia e administração, foram submetidos às técnicas estatísticas de regressão linear simples e de análise fatorial, por meio das quais chegou-se às conclusões que serão aqui descritas.

Com referência à relação entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional, os dados da pesquisa mostraram que há uma relação estatística significativa entre essas variáveis, no entanto essa relação é fraca.

Em verdade, podem haver empregados entrincheirados que estão satisfeitos, bem como empregados entrincheirados não satisfeitos. O que é importante destacar que, embora não haja uma forte correlação entre as variáveis, o grau de satisfação irá na verdade influenciar o tipo de reação que o empregado entrincheirado pode manifestar.

Empregados entrincheirados e satisfeitos terão reações mais favoráveis em relação à organização que empregados entrincheirados insatisfeitos. Nesse sentido, a satisfação passa a ter relevância nos estudos sobre entrincheiramento, pois empregados insatisfeitos que estejam entrincheirados terão comportamentos possivelmente pouco desejáveis pelas organizações.

A investigação de como os fatores que compõem o entrincheiramento organizacional (Limitação de Alternativas, Ajustamentos à Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais) se comportam frente aos diferentes agrupamentos dos respondentes com base em suas características demográficas apontou para a existência de uma diferenciação tanto no que tange aos percentuais totais de explicação da variação total do entrincheiramento total em função dos

seus fatores constituintes, quanto em relação à ordem de preponderância dos fatores que afetam o entrincheiramento para os diferentes grupos analisados, considerando as diferentes características demográficas dos respondentes.

Observou-se, por exemplo, que homens e mulheres têm fatores de entrincheiramento mais importantes diferentes. Para os homens, a falta de oportunidades de trabalho compatíveis ao seu perfil é um fator relevante para o entrincheiramento, enquanto que para as mulheres o fator mais relevante para o entrincheiramento é o risco da perda dos investimentos feitos para atingimento da sua posição atual dentro da companhia. O cargo, a idade e tempo de serviço também apareceram como características que podem afetar o tipo de fator que fará com que o empregado sinta-se mais ou menos entrincheirado na organização, porém essas características tem menor impacto na ordenação dos fatores quando comparado ao que ocorreu para a diferenciação por gênero.

Por meio dessa descoberta, é possível presumir que medidas de gestão de pessoas implementadas pela Energy que afetem de modo diferente os fatores causadores do entrincheiramento organizacional, ou seja, que intensifiquem ou minimizem a percepção de aumento nos custos que podem ser incorridos com a saída da companhia ou quanto à limitação de alternativas fora da empresa, afetarão de modo diferente o grau de entrincheiramento dos empregados em função de suas características demográficas, particularmente entre homens e mulheres.

Um aspecto que deve ser levado em conta quando da avaliação e uso dos resultados apresentados na presente pesquisa é que no período em que o levantamento foi realizado a Energy estava passando por um período de grande turbulência. Muito provavelmente, o momento vivido pela empresa afetou o moral dos empregados, influenciando, assim, o tipo de resposta dada no questionário.

É válido também ressaltar que os resultados obtidos na presente pesquisa não devem ser generalizados para outras empresas, ainda que atuem no mesmo segmento de negócio da Energy, dado que eles representam a percepção de um grupo muito específico de empregados.

Por fim, é importante também frisar que, como o entrincheiramento organizacional pode gerar comportamentos indesejáveis dentro das organizações, outros estudos devem ser realizados com vistas a investigar a existência dos possíveis impactos que empregados entrincheirados podem trazer não somente

para a organização, mas para si próprios ou para aqueles com os quais eles convivem.

## Recomendações para estudos futuros

Ao contrário do construto satisfação no trabalho, o entrincheiramento organizacional é um tema novo dentro da área de conhecimento denominada Comportamento Organizacional, e por ser um conceito novo, ele aponta para várias possibilidades de novas investigações.

Com referência especificamente ao escopo da presente pesquisa, recomenda-se que sejam feitos novos estudos de levantamento com outros tipos de cargo dentro da companhia para verificar se a relação entre as variáveis satisfação e entrincheiramento se comporta da mesma forma que se comportou para os administradores e engenheiros. Além disso, sugere-se que seja investigada a relação do entrincheiramento organizacional como variável antecedente, consequente ou mediadora de outras variáveis de interesse das organizações, como desempenho, engajamento, clima organizacional, cidadania organizacional, saúde ocupacional, absenteísmo, etc.

Mowday, Steers e Porter (1979) alertam para o fato de que a satisfação é uma variável cuja medida reflete a percepção do indivíduo num dado momento, por isso, não se pode assegurar que ao se medir o nível da satisfação de um indivíduo num dado momento, esse nível de satisfação se manterá caso a medida seja feita um tempo adiante. Já o comprometimento, segundo esses mesmos autores, é um tipo de vínculo construído, que vai se moldando com o tempo. Uma vez que o entrincheiramento é uma variável derivada do comprometimento, muito provavelmente ele também guardará essa mesma característica. Por essa razão, sugere-se que seja feito um estudo longitudinal com o mesmo enfoque e público-alvo da presente pesquisa. Os resultados de um estudo longitudinal poderão indicar o entrincheiramento como sendo uma variável que se sedimenta com o passar do tempo, enquanto que a satisfação sofre alterações de curto prazo.

Propõe-se também que seja feito um estudo qualitativo para aprofundar a investigação da relação entre a satisfação manifesta pelo indivíduo e seu grau de entrincheiramento.

Com referência à complementação do levantamento com pesquisas de cunho qualitativo, Siqueira (2002), ao falar sobre as pesquisas do Comportamento Organizacional que envolvem temas com formulações teóricas macro (como é o caso do comprometimento organizacional e do entrincheiramento organizacional), afirma que a:

Coleta de dados [...] realizada por meio de instrumentos respondidos por trabalhadores por meio de escalas, questionários ou outro procedimento, perdem sua confiabilidade de observação de atributos do nível macro, visto que os dados obtidos passam pelo processo perceptivo dos trabalhadores. (Siqueira, 2002, p. 15)

Por esse motivo, a realização de pesquisa qualitativa, não somente junto aos empregados, mas também junto a outras fontes de informações da companhia, poderia, em certo sentido, cobrir algumas lacunas que o método de levantamento usado na presente pesquisa possa ter gerado. Esse aprofundamento da investigação certamente traria relevantes contribuições aos resultados aqui apresentados.

A pesquisadora não se propôs a investigar a relação causal entre as variáveis entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho, mas tão somente a relação de dependência entre elas. A realização de uma pesquisa de cunho explicativo para identificar, caso exista, como é a relação de causa e efeito entre essas duas variáveis, mostra-se um tema interessante.

A Energy, como já mencionado na introdução desse trabalho, é uma empresa pública com uma cultura organizacional muito específica e cuja presunção de estabilidade que seus empregados possuem certamente afeta a percepção sobre o desejo ou não de permanência na organização. Portanto, realizar um estudo comparativo com empresas do setor privado, preferencialmente que atuem no mesmo segmento de negócio da Energy, poderia contribuir para identificar o efeito que a cultura organizacional de uma empresa pode ter na relação entre o nível de entrincheiramento organizacional e a satisfação no trabalho dos seus empregados.

Outra oportunidade de investigação é analisar como os diferentes fatores que compõem o entrincheiramento se relacionam com os diferentes fatores que compõem a satisfação. Pode-se depreender desse estudo que os diferentes fatores das duas variáveis têm diferentes tipos de efeitos uns sobre os outros (antecedentes, consequentes ou mediadores).

Aparece ainda como oportunidade de estudo, realizar pesquisas para testar a validade e confiabilidade da escala para diferentes tipos de amostra. Esses estudos poderão dar maiores evidências da real condição do entrincheiramento organizacional como sendo um construto definido e distinto do comprometimento.

Outrossim, não se pode perder de vista que os construtos devem acompanhar as mudanças pelas quais o objeto fim do construto passa. Dessa forma, os estudos sobre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional no podem perder de vista as mudanças que vêm ocorrendo tanto no objeto trabalho quanto no objeto organização. Em decorrência dessas mudanças, estudos podem ser realizados para avaliar se os itens que hoje são considerados para medir os mencionados construtos ainda são válidos ou se não existiram outras variáveis que ainda não estão sendo contempladas. Uma boa fonte para avaliação dessa adequação dos construtos é ouvir os atores dos processos organizacionais: os trabalhadores e gestores das organizações. Pesquisas qualitativas que busquem entender o que os indivíduos entendem por satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional podem trazer boas contribuições para a avaliação da adequação desses conceitos ao contexto atual do mundo organizacional.

Por fim, mas não menos importante, seria relevante investigar o processo por meio do qual o entrincheiramento organizacional se forma no nível do indivíduo. As descobertas advindas desses estudos podem ser muito úteis para as organizações que pretendam implementar práticas de gestão de pessoas que mitiguem os possíveis efeitos negativos que o entrincheiramento organizacional possa gerar.

## Referências bibliográficas

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração**. Cengage Learning, 2008. ISBN 8522106290.

ARGYLE, M. **A interação social: relações interpessoais e comportamento social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. Disponível em: < www.summon.com >.

AZIRI, B. **Job satisfaction: a literature review**. *Management Research and Practice*, v. 3, n. 4, p. 77, 2011. ISSN 2067-2462. Disponível em: < [http://pucrio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwY2AwNtIz0E UrEyxMjE0sDROTTsMTVLT0pKBrXxgSz\\_VJB10\\_Jwp-HYfpxAjlwgLPxdzD6QC3k2IgSk1T5RB1s01xNIDF1RoxhdAjmGINzI3NzYBH8AlxsCbCFoPnlcC3jeWIsGgYGwGOtkuxdwIvJPLOMUy0cgC1DQxNklKsjA1T5VkEMNuGAA4SC\\_P](http://pucrio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwY2AwNtIz0E UrEyxMjE0sDROTTsMTVLT0pKBrXxgSz_VJB10_Jwp-HYfpxAjlwgLPxdzD6QC3k2IgSk1T5RB1s01xNIDF1RoxhdAjmGINzI3NzYBH8AlxsCbCFoPnlcC3jeWIsGgYGwGOtkuxdwIvJPLOMUy0cgC1DQxNklKsjA1T5VkEMNuGAA4SC_P) >. Disponível em: < www.summon.com >.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G.S. **The Dimensions of Organizational Commitment**. *Journal of Organizational Behavior*, W SUSSEX, v. 13, n. 4, p. 379-387, 1992. ISSN 0894-3796. Disponível em: < [http://pucrio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwjV2xTgMxD LXYWRAgkAwIDEd8jlpkq60IqBqUhsURInEqhqO3Ti63GuPXQwMcfJZPs9K\\_YzgKIHbP\\_kBI39yGQqXPWV0AardZmQNkq7YmMdJX5c0fzdvc7tcpTgF2d wkjcX8LZ4Ws2W7XE\\_QJsQCrZBx2TNNHXFGmQn1VZMnIMQkikhZ4WJg5 QjWTObpARpI8aOLBcWL7bifZdwGmof-Wbfz5vxFdyqRM4Jy-6cyYJ1wQklKVysvILZ6tTAze\\_vab\\_72PovwsmwgLOB-wHg\\_O6gGOEP2sDkP7fR61qEKikd08B13wI5Nqt92Z5qVBk5Px\\_gwfN6LWS9I hPYwN0YIn9uVwFbenlW5Hri30D3H7PZUQq8jsDvvwHsJXzP](http://pucrio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwjV2xTgMxD LXYWRAgkAwIDEd8jlpkq60IqBqUhsURInEqhqO3Ti63GuPXQwMcfJZPs9K_YzgKIHbP_kBI39yGQqXPWV0AardZmQNkq7YmMdJX5c0fzdvc7tcpTgF2d wkjcX8LZ4Ws2W7XE_QJsQCrZBx2TNNHXFGmQn1VZMnIMQkikhZ4WJg5 QjWTObpARpI8aOLBcWL7bifZdwGmof-Wbfz5vxFdyqRM4Jy-6cyYJ1wQklKVysvILZ6tTAze_vab_72PovwsmwgLOB-wHg_O6gGOEP2sDkP7fR61qEKikd08B13wI5Nqt92Z5qVBk5Px_gwfN6LWS9I hPYwN0YIn9uVwFbenlW5Hri30D3H7PZUQq8jsDvvwHsJXzP) >. Disponível em: < www.summon.com >.

BECKER, H.S. **Notes on the Concept of Commitment**. *American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960. ISSN 00029602. Disponível em: < <http://www.jstor.org/stable/2773219> >.

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

BLACK, K. **Business statistics: for contemporary decision making**. John Wiley & Sons, 2011. ISBN 0470931469.

BLAU, G.J. **The measurement and prediction of career commitment**. *Journal of Occupational Psychology*, v. 58, n. 4, p. 277-288, 1985. ISSN 03058107. Disponível em: < [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=4616008\(=pt-br&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=4616008(=pt-br&site=ehost-live) >.

BLAU, P.M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1967. Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

BRAYFIELD, A.H.; ROTHE, H.F. **An index of job satisfaction**. *Journal of Applied Psychology*, v. 35, n. 5, p. 307, Oct 1951. ISSN 0021-9010 (Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/35/5/307> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/35/5/307.html> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/35/5/307.pdf> >.

CARSON, K.D.; BEDEIAN, A.G. **Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 44, n. 3, p. 237-262, 6// 1994. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879184710177> >.

CARSON, K.D.; CARSON, P.P. **Career entrenchment: a quiet march toward occupational death?** *The Academy of Management Executive*, v. 11, n. 1, p. 62-75, 1997. ISSN 1558-9080.

CARVALHO, P. et al. **Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchment organizacional: estabelecendo limites conceituais e empírico**. *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2014. ISSN 1980-6906. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=193821393010> >. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/1938/193821393010.pdf> >.

CHURCHILL JR, G.A.; FORD, N.M.; WALKER JR, O.C. **Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen**. *Journal of Marketing Research (JMR)*, v. 11, n. 3, p. 254-260, 1974. ISSN 00222437. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5002024&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

COLARELLI, S.M.; BISHOP, R.C. **Career commitment functions, correlates, and management**. *Group & Organization Management*, v. 15, n. 2, p. 158-176, 1990. ISSN 1059-6011.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo; Porto Alegre: Artmed 2010.

DALAL, R.S.; CREDE, M. **Job satisfaction and other job attitudes**. In: (Ed.). US; Washington; DC: *American Psychological Association*, 2013. p.675-691. ISBN 9781433812293; 1433812290.

DAVAR, S.C.; RANJUBALA. **Relationship between job satisfaction & job performance: a meta-analysis**. *Indian Journal of Industrial Relations*, v. 48, n. 2, p. 290, 2012. ISSN 0019-5286. Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

DAVEL, E. **Gestão com pessoas e subjetividade**. Atlas, 2010.



DUNHAM, R.B.; HERMAN, J.B. **Development of a female Faces Scale for measuring job satisfaction.** *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 5, p. 629, Oct 1975. ISSN 0021-9010 (Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/60/5/629> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/60/5/629.html> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/60/5/629.pdf> >.

DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho: As regras do metodo sociologico. O suicidio. As formas elementares da vida religiosa.** São Paulo: Abril Cultural, 1978. Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

DUTRA, J.S. **A gestão de carreira.** In: GENTE (Ed.). *As pessoas na organização.* São Paulo, 2002. p.99-114.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FARIA, J.H.D.; SCHMITT, E.C. **Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: o Controle social a serviço das organizações** 2004.

FERREIRA, A.B.D.H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** FRONTEIRA, N. Rio de Janeiro 1999.

FERREIRA, J.A.G. et al. **Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form:adaptation and validation study to the Portuguese population.** 2009. Disponível em: < <http://193.136.6.118/handle/10316.2/5472> >.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance.** Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1965. 291p.

FISHER, V.E.; HANNA, J.V. **The dissatisfied worker.** New York, NY, US: MacMillan Co, 1931. viii, 260.

FÁVERO, L.P.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.** Elsevier, 2009.

GARLAND, B.E.; MCCARTY, W.P.; ZHAO, R. **Job satisfaction and organizational commitment in prisons: An examination of psychological staff, teachers, and unit management staff.** *Criminal Justice and Behavior*, THOUSAND OAKS, v. 36, n. 2, p. 163-183, 2009. ISSN 0093-8548.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas 2002.

GOULDNER, A.W. **The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement.** *American Sociological Review*, v. 25, n. 2, p. 161-178, 1960. ISSN 0003-1224. Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

GREENHAUS, J.H.; BEDEIAN, A.G.; MOSSHOLDER, K.W. **Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 31, n. 2, p. 200-215, 1987. ISSN 0001-8791.

HAIR, J.; JOSEPH F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. ISBN 85-363-0449-9.

HALL, D.T. **Careers in organizations**. Goodyear Pub. Co., 1976.

HOUSE, R.J. et al. **Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: a Review Of The Evidence and a Criticism**. *Personnel Psychology*, v. 20, n. 4, p. 369-390, 1967. ISSN 1744-6570. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x/pdf> >.

KIESLER, C.A.; SAKUMURA, J. **A test of a model for commitment**. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 3, n. 3, p. 349, Mar 1966 1966. ISSN 0022-3514 (Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/psp/3/3/349> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/psp/3/3/349.html> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/psp/3/3/349.pdf> >.

KINICKI, A.J. et al. **Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis**. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 1, p. 14, Feb 2002 2002. ISSN 0021-9010 (Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/87/1/14.pdf> >.

KUNIN, T. **The construction of a new type of attitude measure**. *Personnel Psychology*, 1955 1955. ISSN 0031-5826 (Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1956-01689-001> >.

LEITE, N.R.P.; ALBUQUERQUE, L.G.D.; RODRIGUES, A.C.D.A. **Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?** *BAR, Braz. Adm. Rev.*, v. 11, n. 4, p. 476-495, 2014. ISSN 1807-7692.

LEONARDO, J.M.A. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. *Revista Produção*, São Paulo, 02/02/2014 2002. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=en) >.

LOCKE, E.A. **What is Job Satisfaction?** *American Psychological Association*, 1968. Disponível em: < <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED023138.pdf> >.

\_\_\_\_\_. **What is job satisfaction?** *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969. ISSN 0030-5073. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130> >.

\_\_\_\_\_. **"Job satisfaction reconsidered": Reconsidered**. *American Psychologist*, v. 33, n. 9, p. 854-855, 1978. Disponível em: < <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&CSC=Y&NEWS=N&PAGE=fulltext&D=ovfta&AN=00000487-197809000-00015> >.

MARQUEZE, E.C.; MORENO, C.R.D.C. **Satisfação no trabalho - uma breve revisão.** *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005. ISSN 0303-7657. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/pdf/1005/100517107007.pdf> >.

MARX, K. **O capital: critica da economia política.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1991. Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. **Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations.** *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3, p. 372, Aug 1984 1984. ISSN 0021-9010 (Print). Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/69/3/372> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/69/3/372.html> >. Disponível em: < <http://psycnet.apa.org/journals/apl/69/3/372.pdf> >.

\_\_\_\_\_. **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.** *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61, Spring91 1991. ISSN 10534822. Disponível em: < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5790864&lang=pt-br&site=ehost-live> >.

MOWDAY, R.T. **Reflections on the study and relevance of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, //Winter 1998. ISSN 1053-4822. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000066> >.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. **The measurement of organizational commitment.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 4// 1979. ISSN 0001-8791. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879179900721> >.

MOWDAY, R.T.L.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization Linkages.** New York: Academic Press, 1982.

NAGY, M.S.; RADFORD UNIVERSITY, R.; VIRGINIA, USA. **Using a single-item approach to measure facet job satisfaction.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 75, n. 1, p. 77-86, 2010. ISSN 2044-8325. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317902167658/pdf> >.

NORD, W.R. **Job satisfaction reconsidered.** *American Psychologist*, v. 32, n. 12, p. 1026-1035, 1977. ISSN 0003-066X. Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

PICHON-RIVIERE, E. **Teoria do vínculo.** São Paulo: Martins Fontes, 1982. Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

PORTER, L.W. et al. **Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.** *Journal of Applied Psychology*, v. 59, n. 5, p. 603, Oct 1974. ISSN 0021-9010 (Print). Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/apl/59/5/603>>. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/apl/59/5/603.html>>. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/journals/apl/59/5/603.pdf>>.

RANDALL, D.M. **Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited.** 1987-07-01 1987. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/12/3/460.short>>.

REICHERS, A.E. **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment.** 1985-07-01 1985. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/10/3/465.short>>.

RIESEBRODT, M.; CHICAGO, U.D. **The Protestant ethic in the contemporary context.** *Tempo soc.*, v. 24, n. 1, p. 159-182, 00/2012 2012. ISSN 0103-2070. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S0103-20702012000100010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0103-20702012000100010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. São Paulo: 2010.

RODRIGUES, A.C.D.A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.** 2009. Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

RODRIGUES, A.C.D.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.** *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010. ISSN 1984-6657.

\_\_\_\_\_. **Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala.** *Psicologia: Reflexão & Crítica*, v. 25, 2012. ISSN 01027972. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE>>. Acesso em: 05/12/2013.

RODRIGUES, A.P.G.; BASTOS, A.V.B. **Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas.** 15, 2013-08-26 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n36p143/25355>>.

SALANCIK, G.R. **Commitment is too easy.** *Organizational dynamics*, v. 6, n. 1, p. 62-80, 1977. ISSN 0090-2616.

SHORE, L.M.; MARTIN, H.J. **Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions.** 1989-07-01 1989. Disponível em: <  
http://hum.sagepub.com/content/42/7/625.short >.

SILVA, J.R.G.D.; VERGARA, S.C. **A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito?** Recife: ANPAD. Anais: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : 2002.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional:** SciELO Brasil 2002.

\_\_\_\_\_. **Satisfação no trabalho. Medidas do Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <  
http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf >.

SIQUEIRA, M.M.M.; JÚNIOR, S.G. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** In: (Ed.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 9, p.300-328.

SMITH, P.C. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes.** Chicago, Illinois: Rand McNally and Company, 1969. 194 Disponível em: <  
http://pucio.summon.serialssolutions.com/#!/search/document?ho=t&rf=PublicationDate,1969-01-01:1969-12-31&q=(the%20measurement%20of%20satisfaction)%20AND%20(AuthorCombined:(smith))&l=br&id=FETCHMERGED-eric\_primary\_ED0512712 >.

SWAILES, S. **Organizational commitment: a critique of the construct and measures.** *International Journal of Management Reviews*, Oxford, UK and Boston, USA, v. 4, n. 2, p. 155-178, 2002. ISSN 1460-8545. Disponível em: <  
http://pucio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwjV2\_S0MxE A7uLgWlb-vg4BJJcknubW1VKEOUSet5MfLWIQ-wT\_fu9hq6aJThjuOy5Dcd-S-L0KAuVPy7E6odDBMsjYVBCpJBURuXSy9hkENHplKfL81y7f-eYnrkwt-NREXw-5KvK4etou1PPwPILO2zkhozZ1L2UawzPzRsVZQEVH5ohXYqsFXpJYBCbjHefHZFDrPKc8r5VHgWlxGniPfjY1vVqZillNMZPEmAktBuegcxQKeyUJdM3Ti9li-wvu3HkQ44mhmMQUDyIKbVFk7MWVmycf-1xEcZUIAphM3ZyYT9iY0pU4P\_MKkw\_g5ktpMfxxbio3LByPDeJ3Qv\_HbXE Q\_WayO4WWDYv\_tYnw-LR5ofULzPOEFg >.Disponível em: <  
www.summon.com >.

WANOUS, J.P.; LAWLER, E.E. **Measurement and meaning of job satisfaction.** *Journal of Applied Psychology*, v. 56, n. 2, p. 95, Apr 1972 1972. ISSN 0021-9010 (Print). Disponível em: <  
http://psycnet.apa.org/journals/apl/56/2/95 >.Disponível em: <  
http://psycnet.apa.org/journals/apl/56/2/95.html >.Disponível em: <  
http://psycnet.apa.org/journals/apl/56/2/95.pdf >.

WEISS, H.M. **Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences.** *Human Resource Management Review*, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002. ISSN 1053-4822. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482202000451> >.

WIENER, Y. **Commitment in Organizations: A Normative View.** *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 7, n. 3, p. 418, 1982. ISSN 0363-7425. Disponível em: < <http://pucio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwY2AwNtIz0E UrE0yNgM2QNGDsmycbGKSZGoOmk5KM04CdF2CD3QJ8k4JTtJFLhIWfi7k HUgHvJsTAlJonyiDl5hri7KELKy3jU3Jy4i2BPRILQ2MxBt5E0GLwvBLwprEU CQaF5GRLE8Nkg-QkC2DvwiA5BZTjU4Bltbl5SqJRcmqaJIMwFpMADOovgg> >.Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: 2004.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J.; GREMLER, D.D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** 6. Porto Alegre: AMGH, 2014. 640 p. Disponível em: < [http://books.google.com.br/books/about/Marketing\\_de\\_Serviços\\_6\\_ed.html?hl=pt-BR&id=kRW5AwAAQBAJ](http://books.google.com.br/books/about/Marketing_de_Serviços_6_ed.html?hl=pt-BR&id=kRW5AwAAQBAJ) >.

ZHU, Y. **A Review of Job Satisfaction.** *Asian Social Science*, Toronto, v. 9, n. 1, p. 293, 2013. ISSN 1911-2017. Disponível em: < <http://pucio.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwY2AwNtIz0E UrE4zNLAzSTNISDVICE4E1nIFFqkGymYUpsIJPmzZITQSNvzmFGLIEWPi5 mHsgFfBuQgxMqXmiDHJuriHOHrqw0jI-JScn3sjS1BjY2DAFdrPEGHgTQQvC80rAG8dSJBgU0pISE9OMUozMTI2STSx TUpPMDVKNLVKSjC1SkxOBeiQZxHGYBgA8ejLK> >.Disponível em: < [www.summon.com](http://www.summon.com) >.

## 9

### Apêndice

#### 9.1

#### Apêndice 1 – Instrumento de Coleta de Dados – Dados demográficos

Q0.

Prezado(a) colega,

O questionário que você está recebendo agora faz parte da minha dissertação de Mestrado em Administração pela PUC-Rio sobre o tema Comprometimento Organizacional.

O preenchimento leva pouco mais de 5 minutos e não há resposta certa ou errada, o importante é a sua opinião.

Os dados aqui obtidos serão analisados em seu conjunto e tratados sigilosamente, não havendo possibilidade de identificação dos respondentes.

Solicito sua gentileza em responder ao questionário até o dia 10/12/2014.

Sua participação é muito valiosa.

Desde já, muito obrigada.

Q1. Qual é o seu sexo?

Masculino

Feminino

Q2. Qual é a sua idade?

Q3. Qual é a sua cor ou raça?

Branca

Preta

Amarela

Parda

Indígena

Q4. Qual é o seu tempo de serviço na Companhia?

Até 5 anos

Acima de 5 até 10 anos

Acima de 10 até 20 anos

Acima de 20 até 30 anos

Acima de 30 até 40 anos

Acima de 40 anos

Q5. Qual é o seu cargo atual na Companhia?

Engenheiro(a)

Administrador(a)

Q6. Sua renda é a principal fonte de rendimentos da sua família?

Sim

Não



## 9.2

## Apêndice 2 – Instrumento de Coleta de Dados – Satisfação no trabalho

Questão	As afirmativas abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê sua opinião marcando a opção que melhor representa sua resposta.	Dimensão	Variável
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	Sat. Colegas	COL1
2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	Sat. Chefia	CH1
3	Com o número de vezes que fui promovido nesta empresa	Sat. Promoção	PRO1
4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	Sat. Promoção	PRO2
5	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	Sat. Salário	SAL1
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	Sat. Colegas	COL2
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	Sat. Tarefas	TRB1
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	Sat. Salário	SAL2
9	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho	Sat. Chefia	CH2
10	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	Sat. Promoção	PRO3
11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	Sat. Tarefas	TRB2
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida	Sat. Salário	SAL3
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	Sat. Tarefas	TRB3
14	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas	Sat. Colegas	COL3
15	Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	Sat. Salário	SAL4
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	Sat. Promoção	PRO4
17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	Sat. Colegas	COL4
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	Sat. Tarefas	TRB4
19	Com o entendimento entre eu e meu chefe	Sat. Chefia	CH3
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	Sat. Promoção	PRO5
21	Com meu salário comparado aos meus colegas de trabalho	Sat. Salário	SAL5
22	Com a maneira como meu chefe me trata	Sat. Chefia	CH4
23	Com a variedade de tarefas que realizo	Sat. Tarefas	TR5
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	Sat. Colegas	COL5
25	Com a capacidade profissional do meu chefe	Sat. Chefia	CH5

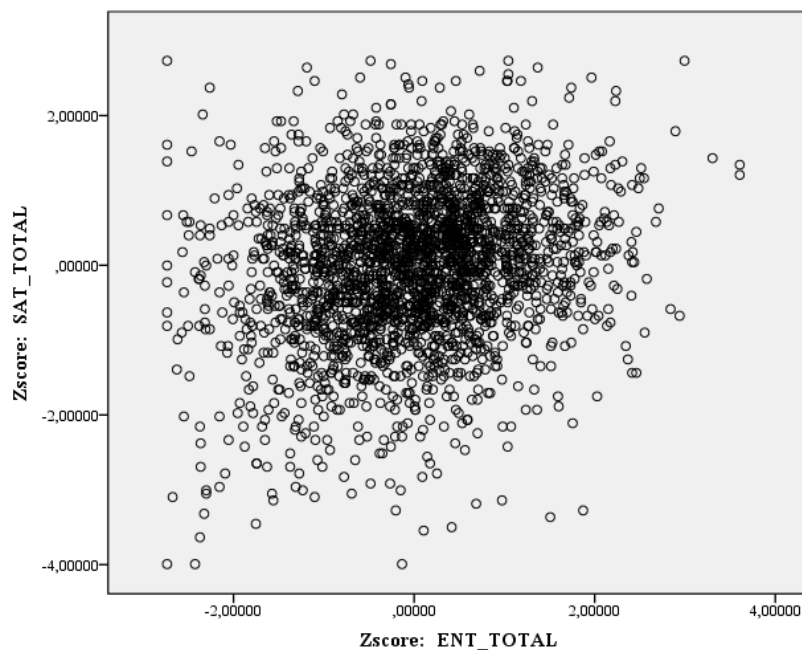
## 9.3

### Apêndice 3 – Instrumento de Coleta de Dados – Entrincheiramento Organizacional

Questão	Vamos apresentar para você várias afirmativas sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Marque abaixo a opção que mais se aproxima do seu grau de concordância com a ideia apresentada.	Dimensão	Variável
1	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que eu fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual	APS	APS1
2	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação	APS	APS2
3	Sair dessa empresa significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos	APS	APS3
4	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa	APS	APS4
5	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas	APS	APS5
6	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa	APS	APS6
7	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora	APS	APS7
8	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função	APS	APS8
9	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização	LA	LA1
10	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização	LA	LA2
11	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações	LA	LA3
12	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa	LA	LA4
13	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas	LA	LA5
14	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações	LA	LA6
15	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações	LA	LA7
16	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira	ABI	ABI1
17	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras	ABI	ABI2
18	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada	ABI	ABI3
19	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora	ABI	ABI4
20	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona	ABI	ABI5
21	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa	ABI	ABI6
22	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)	ABI	ABI7

## 9.4

### Apêndice 4 – Análise de regressão linear simples entre satisfação no trabalho e entrincheiramento organizacional



### Regressão

Variáveis Inseridas/Removidas

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	ENT_TOTAL	.	Inserir

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,216	,047	,046	4,35632

ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	2372,900	1	2372,900	125,037	,000
	Resíduos	48411,676	2551	18,978		
	Total	50784,576	2552			

Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Intervalo de confiança 95,0% para B	
	B	Modelo padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 (Constante)	18,921	,359		52,758	,000	18,218	19,624
ENT_TOTAL	,418	,037	,216	11,182	,000	,345	,492

Estatísticas de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	N
Valor previsto	20,1754	26,2912	22,8135	,96427	2553
Resíduos	-17,68444	14,82463	,00000	4,35547	2553
Valor previsto padrão	-2,736	3,607	,000	1,000	2553
Resíduo padrão	-4,059	3,403	,000	1,000	2553

## Gráficos

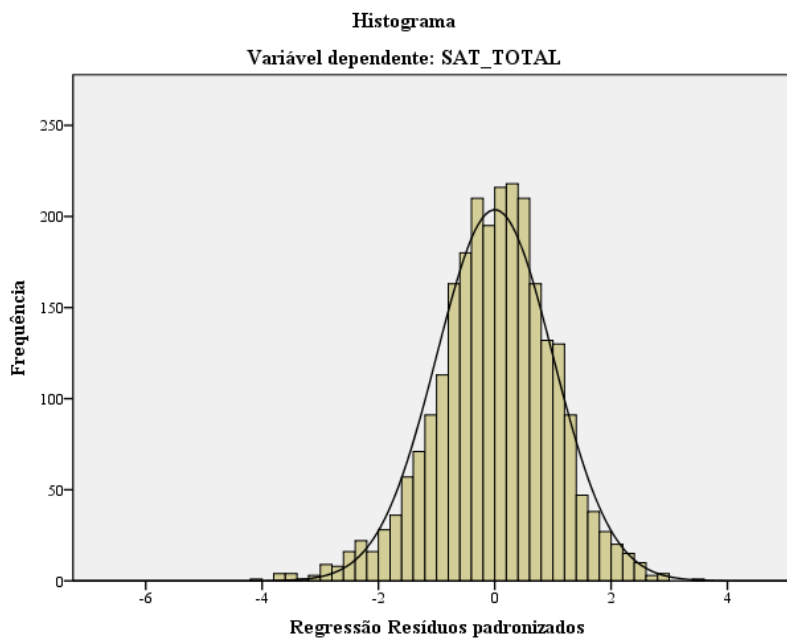
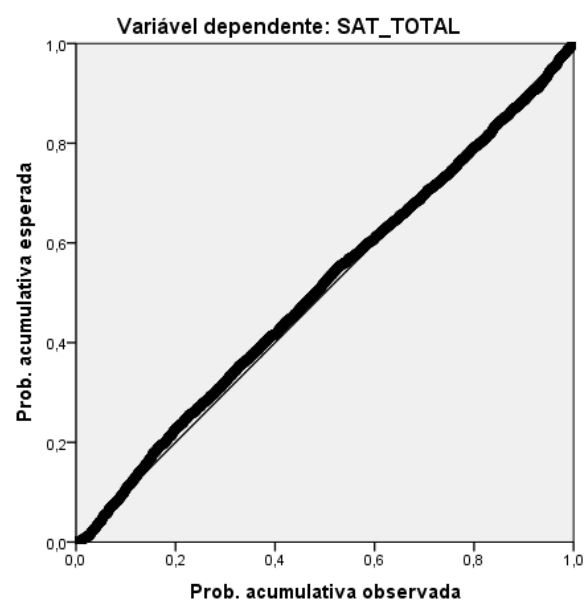
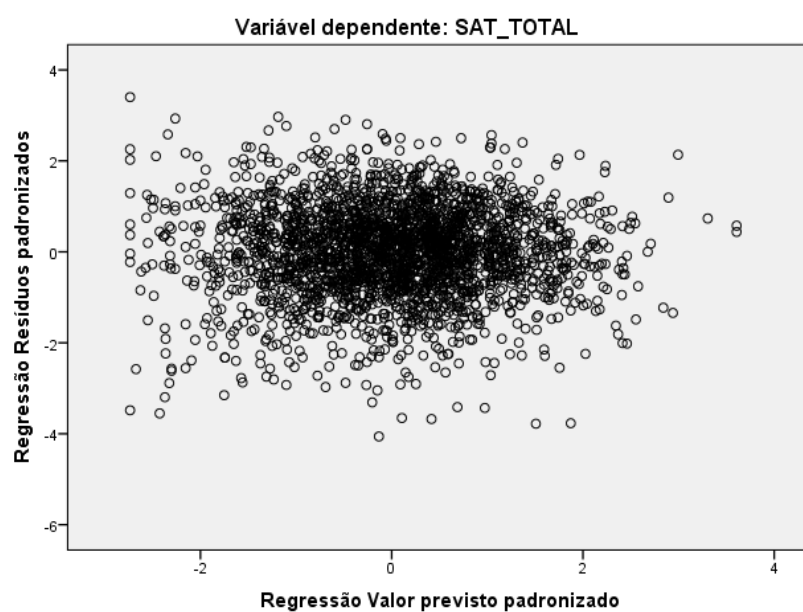


Gráfico P-P normal de regressão Resíduos padronizados



Plot disperso



## 9.5

**Apêndice 5 – Matriz de correlação das variáveis de entrincheiramento organizacional**

		Correlações																					
		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	ABI1	ABI2	ABI3	ABI4	ABI5	ABI6	ABI7	APS1	APS2	APS3	APS4	APS5	APS6	APS7	APS8
LA1	Correlação de Pearson	1	,632	,593	,428	,557	,540	,473	,369	,334	,340	,224	,228	,373	,222	,306	,251	,157	,268	,142	,279	,212	,387
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
LA2	Correlação de Pearson	,632	1	,652	,344	,474	,498	,403	,331	,286	,292	,185	,241	,318	,192	,271	,197	,119	,226	,097	,260	,175	,330
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
LA3	Correlação de Pearson	,593	,652	1	,357	,508	,484	,412	,329	,277	,281	,189	,270	,338	,215	,291	,208	,127	,239	,126	,253	,195	,327
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
LA4	Correlação de Pearson	,428	,344	,357	1	,343	,400	,538	,264	,260	,230	,183	,162	,317	,230	,433	,298	,199	,335	,162	,285	,262	,338
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
LA5	Correlação de Pearson	,557	,474	,508	,343	1	,361	,373	,296	,284	,284	,182	,259	,309	,214	,283	,239	,131	,246	,108	,229	,197	,310
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
LA6	Correlação de Pearson	,540	,498	,484	,400	,361	1	,488	,248	,193	,233	,116	,166	,227	,178	,309	,218	,149	,236	,123	,272	,170	,384
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553

## Correlações

		LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	ABI1	ABI2	ABI3	ABI4	ABI5	ABI6	ABI7	APS1	APS2	APS3	APS4	APS5	APS6	APS7	APS8
LA7	Correlação de Pearson	,473	,403	,412	,538	,373	,488	1	,249	,198	,217	,131	,160	,204	,197	,359	,231	,173	,255	,128	,280	,192	,360
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
ABI1	Correlação de Pearson	,369	,331	,329	,264	,296	,248	,249	1	,537	,694	,427	,390	,512	,382	,277	,315	,211	,311	,123	,283	,303	,282
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
ABI2	Correlação de Pearson	,334	,286	,277	,260	,284	,193	,198	,537	1	,466	,461	,396	,564	,426	,223	,258	,174	,261	,097	,218	,258	,195
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
ABI3	Correlação de Pearson	,340	,292	,281	,230	,284	,233	,217	,694	,466	1	,392	,328	,423	,358	,243	,264	,189	,257	,143	,265	,228	,257
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
ABI4	Correlação de Pearson	,224	,185	,189	,183	,182	,116	,131	,427	,461	,392	1	,298	,393	,444	,198	,219	,150	,220	,087	,173	,196	,135
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
ABI5	Correlação de Pearson	,228	,241	,270	,162	,259	,166	,160	,390	,396	,328	,298	1	,413	,311	,137	,104	,079	,149	,029	,152	,108	,158
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					,000	,000	,000	,000	,000	,000	,146	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
ABI6	Correlação de Pearson	,373	,318	,338	,317	,309	,227	,204	,512	,564	,423	,393	,413	1	,446	,231	,240	,197	,282	,127	,268	,253	,235
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553

## Correlações

	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	ABI1	ABI2	ABI3	ABI4	ABI5	ABI6	ABI7	APS1	APS2	APS3	APS4	APS5	APS6	APS7	APS8
N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
Correlação de Pearson	,222	,192	,215	,230	,214	,178	,197	,382	,426	,358	,444	,311	,446	1	,242	,236	,196	,256	,169	,271	,240	,199
ABI7 Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
Correlação de Pearson	,306	,271	,291	,433	,283	,309	,359	,277	,223	,243	,198	,137	,231	,242	1	,527	,311	,537	,253	,375	,456	,382
APS1 Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
Correlação de Pearson	,251	,197	,208	,298	,239	,218	,231	,315	,258	,264	,219	,104	,240	,236	,527	1	,382	,561	,319	,358	,531	,354
APS2 Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
Correlação de Pearson	,157	,119	,127	,199	,131	,149	,173	,211	,174	,189	,150	,079	,197	,196	,311	,382	1	,320	,519	,381	,400	,294
APS3 Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
Correlação de Pearson	,268	,226	,239	,335	,246	,236	,255	,311	,261	,257	,220	,149	,282	,256	,537	,561	,320	1	,278	,403	,472	,362
APS4 Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
Correlação de Pearson	,142	,097	,126	,162	,108	,123	,128	,123	,097	,143	,087	,029	,127	,169	,253	,319	,519	,278	1	,326	,383	,301
APS5 Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,146	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553
APS6 Correlação de Pearson	,279	,260	,253	,285	,229	,272	,280	,283	,218	,265	,173	,152	,268	,271	,375	,358	,381	,403	,326	1	,365	,445



## Correlações

	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6	LA7	ABI1	ABI2	ABI3	ABI4	ABI5	ABI6	ABI7	APS1	APS2	APS3	APS4	APS5	APS6	APS7	APS8	
APS7	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	
	Correlação de Pearson	,212	,175	,195	,262	,197	,170	,192	,303	,258	,228	,196	,108	,253	,240	,456	,531	,400	,472	,383	,365	1	,355
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
APS8	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	
	Correlação de Pearson	,387	,330	,327	,338	,310	,384	,360	,282	,195	,257	,135	,158	,235	,199	,382	,354	,294	,362	,301	,445	,355	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	2553	