

Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e conseqüentes entre gestores.

Autoria: Ana Paula Moreno Pinho, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, Diva Ester Okazaki Rowe

Resumo

O estudo sobre vínculos desenvolvidos pelo indivíduo junto à sua organização empregadora destaca-se pela diversidade de conceitos e perspectivas de análise. Comprometimento Organizacional constitui-se um dos construtos mais largamente investigados por pesquisadores e utilizado por gestores, a fim de obter melhores resultados e engajamento da força de trabalho. A fragmentação de conceitos e medidas marca o desenvolvimento desse construto, destacando-se, na literatura, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), composto pelas dimensões Afetiva, Normativa e de Continuação, como a mais bem sucedida tentativa de integração da diversidade de vertentes de pesquisa. No entanto, nos últimos anos, vêm se acumulando importantes críticas a este modelo integrativo, dentre as quais destaca-se a falta de limites claros entre os construtos correlatos. Assim, esta pesquisa investiga além do comprometimento, dois novos construtos recentemente desenvolvidos na literatura – Entrincheiramento Organizacional, nas dimensões Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas, proposto por Bastos et al (2008a) e Rodrigues (2009), e Consentimento Organizacional, nas dimensões Obediência Cega e Aceitação Íntima, proposto por Bastos et al (2008b) e Silva (2009). O objetivo do presente trabalho foi o de analisar as cognições gerenciais sobre os três vínculos, explorando os seus fatores antecedentes e conseqüentes, como estratégia para verificar se estes três conceitos são efetivamente distintos, na concepção dos gestores. A pesquisa foi realizada utilizando-se entrevistas semi-estruturadas numa amostra de 20 gestores de três organizações – duas públicas, sendo uma federal e outra municipal, e uma privada do setor de varejo. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo. Os resultados revelaram que o Entrincheiramento e o Consentimento foram explicados por fatores comuns, semelhantes entre si, e que se distanciaram do Comprometimento. Quanto aos impactos, o Comprometimento gera efeitos positivos, tanto para indivíduos quanto para organização. A única exceção é a possibilidade de um elevado Comprometimento gerar certa obsessão pelo trabalho. Mesmo assim, esse vínculo pressupõe crescimento e produtividade para ambas partes. O Entrincheiramento e o Consentimento geram impactos que sinalizaram adoecimento físico e mental, como também desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo. Em relação à organização, esses dois vínculos a levam a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade. O estudo contribuiu para melhorar a compreensão sobre o desenvolvimento dos três construtos, reunindo evidências de que estamos diante de diferentes vínculos possíveis do trabalhador com sua organização. Tais contribuições possuem claras implicações para os processos de gestão organizacional, permitindo, adicionalmente, a identificação de limites conceituais mais evidentes entre os três tipos de vínculos.

1 Introdução

Há, no campo do Comportamento Organizacional, uma forte tradição de estudos voltados para os vínculos que o trabalhador desenvolve com várias facetas do mundo do trabalho. Dentre os vínculos com a organização apontados na literatura destaca-se o Comprometimento Organizacional, pela quantidade de estudos e diversidade de conceitos e de perspectivas de análise. Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as diferentes bases (afetiva, instrumental, calculativa, normativa, afiliativa, entre outras). Esta diversidade coloca questões conceituais e de mensuração que, apesar da relativamente longa trajetória de pesquisa, ainda são atuais desafios para os pesquisadores da área.

Embora não haja uma definição única para o comprometimento organizacional, os diferentes conceitos utilizados trazem como ponto em comum que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Esta definição geral, como se sabe, não elimina a diversidade com que este estado psicológico é conceituado, o que faz com que esta área de pesquisa tenha como traço dominante problemas conceituais e limites pouco claros entre as diferentes bases do comprometimento. A ampla literatura sobre esta questão revela que houve, ao longo do tempo, uma ampliação ou esticamento do conceito de comprometimento (Osigweh, 1989). Com isto, levanta-se a dúvida se todas as bases ou tipos de comprometimento podem ser, efetivamente considerados como comprometimento.

O modelo multidimensional de Comprometimento incorpora várias bases, o que permite enquadrar diversas relações como sendo uma relação de comprometimento (Bastos et al, 2008c). No entanto, o vínculo do trabalhador quando mais fortemente caracterizado por um sentimento de lealdade, de obediência, de adesão às normas e procedimentos organizacionais pode constituir-se menos em comprometimento e mais em obediência ou Consentimento Organizacional, como proposto por Silva (2009). A literatura sociológica oferece suporte à idéia de que esse vínculo é, de fato, uma relação de subordinação a uma figura de autoridade relacionada ao contexto organizacional. Da mesma forma, acumularam-se evidências empíricas de que o denominado comprometimento de continuação, uma das três bases do modelo de Meyer e Allen (1991), apresenta um padrão de relações com o desempenho e outras variáveis oposto ao encontrado com as bases afetiva e normativa. O comprometimento de continuação apresenta correlações negativas com comportamentos como cidadania organizacional e o desempenho global de trabalhadores (Cunha et al., 2004), ao contrário das dimensões Afetiva e Normativa. Adicionalmente, o comportamento de negligência se configura como a única correlação positiva desse vínculo instrumental. Tais resultados sugerem a necessidade de se repensar se tal base integraria de fato o conceito de comprometimento ou não seria uma extensão indevida. Neste sentido, Rodrigues (2009) propôs o construto Entrincheiramento Organizacional, embasada na compreensão de que a permanência na organização pelos altos custos associados à sua saída aproxima-se mais da noção de entrincheiramento (conceito já existente no campo de estudo das carreiras) do que do comprometimento.

Diante desse contexto, observa-se que a extensão do conceito de comprometimento é um dos problemas estudados na literatura, o que conduz à necessidade de caracterização do desenvolvimento de novos tipos de vínculos e das suas conseqüências, levando a melhor compreensão do significado de estar comprometido, estar entrincheirado e o de consentir ou ser obediente no local de trabalho. O presente trabalho parte da necessidade de se compreender como estes diferentes vínculos desenvolvidos pelos atores organizacionais

se diferenciam entre si e se desenvolvem gerando diferentes resultados para indivíduos e organizações. Para tanto, exploram-se as cognições gerenciais como uma estratégia inicial para investigar a validade discriminante entre os construtos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais.

2 Diferentes Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento

Na pesquisa sobre comprometimento organizacional, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) tem sido dominante. A medida de comprometimento que operacionaliza o modelo proposto por esses autores surgiu como uma alternativa às medidas anteriores, na busca de maiores validade e confiabilidade. Para os autores, processos psicológicos distintos estão na base de dimensões específicas que configuram o comprometimento do trabalhador com a sua organização. Assim, o modelo trabalha com a noção de bases do comprometimento, discriminando três bases ou componentes que não podem ser confundidas com tipos de comprometimento, já que todas elas, com intensidades diferenciadas, estão presentes no vínculo de qualquer trabalhador com a organização. Meyer e Allen (1997) sinalizam o quanto esse tipo de vínculo pode ser influenciado por diversos fatores e incluem aqueles que são intrínsecos, como personalidade, valores, e extrínsecos, a exemplo das normas e experiências de trabalho.

Recentemente, Meyer (2009) explica que comprometimento é algo que reside no indivíduo e refere-se a uma força interna que liga o mesmo a um objetivo (social ou não social) ou, ainda, a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo. Essa força interna é vivida como uma característica mental que determina a maneira em que o indivíduo irá interpretar a situação e responder a esta. A esse conjunto de características mentais Meyer (2009) denomina de *mindset*, que pode se referir a um desejo (comprometimento afetivo), obrigação (comprometimento normativo) e custos percebidos (comprometimento de continuação) ou, ainda, algumas combinações entre esses tipos de *mindsets*. Não se inclui, portanto, para o autor a possibilidade de influências inconscientes nessa força mental. A natureza desse conjunto de características mentais tem implicações importantes para a qualidade do relacionamento com o objetivo/alvo ou o comportamento perseguido.

O construto Entincheiramento é tratado, na literatura, a partir das pesquisas realizadas no campo de estudos das carreiras por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995). Os autores introduziram o conceito de Entincheiramento para diferenciar de Comprometimento com a carreira, campo de investigação ao qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido. Para Carson e Bedeian (1994) e Carson et al. (1995), Entincheiramento na carreira diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar. Esses autores adotaram a mesma base teórica que é utilizada para tratar do Comprometimento de Continuação – a noção de troca instrumental introduzida por Becker (1960) – a fim de fundamentar o sentido de trocas materiais embutido no construto Entincheiramento.

A adaptação do Entincheiramento para o contexto organizacional foi proposta por Bastos et al. (2008a), o que os autores chamaram de Entincheiramento Organizacional. A operacionalização do construto foi proposta por Rodrigues (2009) a partir de três dimensões: Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos impessoais e Limitações de Alternativas. A utilização da escala desse construto ocorreu em uma investigação realizada por Pinho

(2009) ao analisar empiricamente esse novo vínculo em uma amostra de 268 trabalhadores de três diferentes organizações.

A essência do vínculo Entrincamento Organizacional envolve a noção de estar preso numa organização por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Rodrigues (2009, p. 76) acrescenta que não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas sim em decorrência da sua necessidade.

Já o construto Consentimento Organizacional encontra na literatura sociológica um dos seus pilares teóricos, onde o vínculo entre indivíduo e organização é visto a partir de uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado dele esperado. A origem do termo “submissão” situa-se nessa perspectiva, mais especificamente nos estudos de Weber sobre a autoridade. A partir desse referencial é possível articular que o indivíduo já tem internalizado um papel de submissão ao “patrão”, à chefia, o que, para empregados de menor escolaridade, com níveis mais simples de ocupação, aliados a poucas oportunidades de emprego, favorece realmente uma conduta subserviente. De acordo com o sistema de autoridade preconizado por Weber (1971,1974), consentimento ocorre devido à existência das normas e da sua eficiência no nível formal do grupo.

Esse novo construto tem sido estudado muito recentemente por Bastos et al. (2008b), através da proposta preliminar de medida, por Silva (2009), através do aprimoramento desse mesmo instrumento e por Pinho (2009) que em um estudo empírico utilizou a escala numa amostra de trabalhadores de duas organizações públicas – federal e municipal – e uma privada, localizadas na cidade de Salvador. O conceito de Consentimento Organizacional que norteia a presente pesquisa baseia-se na definição proposta por Silva (2009, p.80) como construto bidimensional, envolvendo dois fatores: Obediência Cega e Aceitação Íntima. A primeira dimensão significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a seu respeito, podendo também indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. Já a dimensão Aceitação Intima significa cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas. Há, portanto, similaridade entre as visões do indivíduo e da organização, o que o levaria a uma identificação com as regras, os procedimentos e os valores que embasam as decisões dos gestores.

Em que medida estes três tipos de vínculos são efetivamente distintos como se depreende das considerações teóricas? Uma nova agenda de pesquisa se coloca buscando evidências de validade, confiabilidade e poder heurístico destes novos conceitos para a compreensão dos vínculos que o trabalhador desenvolve com sua organização. Nesta agenda, um primeiro passo foi o de construir e validar entre trabalhadores instrumentos de mensuração. Com base nestes resultados torna-se possível estudos de validade discriminante a fim de atestar a diferença entre os mesmos ou encontrar zonas de sobreposição que mantenham a confusão conceitual já existente na área de pesquisa.

Uma estratégia adicional para reunir evidências de validade discriminante entre estes três vínculos consiste em analisar em que medida eles existem como estruturas conceituais distintas entre os próprios atores organizacionais. É nesta perspectiva que se insere o presente trabalho – explorar na ótica de gestores as explicações eles constroem para o desenvolvimento destes vínculos e quais as consequências dos mesmos, para a organização e para os trabalhadores. Parte-se do pressuposto de que fenômenos com diferentes antecedentes e conseqüentes distintos são fenômenos efetivamente distintos.

O ponto de partida é o volume expressivo de pesquisa sobre antecedentes de comprometimento e, em menor quantidade, sobre as conseqüências do comprometimento organizacional. Esta literatura vem se acumulando durante décadas. Já no início dos anos 1990, Mathieu e Zajac (1990) destacam as características pessoais, do trabalho, relações com o grupo e o líder, características organizacionais e variáveis funcionais. Segundo Meyer e Allen (1997), os determinantes distais (características pessoais, organizacionais, práticas de gestão e condições ambientais) exercem sua influência no comprometimento através dos antecedentes proximais (experiências relacionadas ao trabalho, estados dos papéis desempenhados e contratos psicológicos). Em outras palavras, há relação entre os antecedentes distais e o comprometimento, contudo é mediada pelos antecedentes proximais.

Por outro lado, as conseqüências advindas do comprometimento têm reforçado a importância desse vínculo tanto para o indivíduo, que vivencia um maior bem-estar no trabalho, como para a organização, por reduzir a probabilidade de perda do profissional e aumentar a diversidade e freqüência dos comportamentos produtivos e desejáveis. Além do desempenho e produtividade, o comprometimento organizacional tem o mérito de reduzir as taxas de rotatividade, a intenção de sair da organização e até mesmo a freqüência de faltas ao trabalho.

Em que medida, o que se conhece sobre antecedentes e conseqüentes do comprometimento se aplica aos novos construtos de Entrincheiramento e Consentimento? A ausência desta reflexão coloca a lacuna que o presente trabalho busca preencher, explorando, inicialmente, as cognições gerenciais, atores que jogam um importante papel na construção, manutenção e mudança dos vínculos que o trabalhador desenvolve com a sua organização.

3 Método

A natureza do presente trabalho, voltado para explorar e mapear o conjunto de fatores antecedentes e conseqüentes dos vínculos comprometimento, consentimento e entrincheiramento, a partir da estrutura cognitiva de diferentes gestores, indica a pertinência da utilização da estratégia metodológica qualitativa, direcionada para apreender o relato dos participantes, articulando os resultados à base teórica já disponível na literatura.

3.1 Instrumento de coleta de dados

Para o desenvolvimento deste estudo, as informações foram colhidas através de um roteiro semi-estruturado que investigava, dentre outras questões, as idéias referentes ao tipo de vínculo desenvolvido pelo trabalhador perante a organização empregadora, de acordo com a percepção dos respectivos gestores. A pesquisa apoiou-se em um roteiro de entrevista amplo que, ao lado de dados de caracterização explorava inicialmente os conceitos que os gestores possuíam sobre os vínculos. Neste estudo, relatam-se os resultados que decorrem da terceira parte da entrevista que constou de nove perguntas que relacionavam cada tipo de vínculo definido pelo entrevistado na parte anterior. Procurou-se investigar os fatores pessoais e organizacionais que influenciavam na formação dos vínculos: “*Que fatores pessoais influenciam na formação destes vínculos*”? “*Que fatores organizacionais influenciam nestes vínculos*”. Outras perguntas abordavam as conseqüências para o próprio indivíduo e para a empresa, o nível de interferência das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e a forma como a empresa reage diante de cada vínculo estabelecido pelo indivíduo: “*Quais as conseqüências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e*

para o próprio trabalhador?”; “Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador”.

3.2 Procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados

O agendamento das entrevistas com os gestores foi feito através do setor de RH de cada organização. As entrevistas eram feitas no próprio local de trabalho, durante a jornada e a conveniência de cada gestor. As entrevistas, realizadas no período de março a julho de 2008, eram iniciadas após a autorização das gravações e informação a respeito do tempo médio de duração e quanto ao sigilo das informações colhidas. As entrevistas foram gravadas em aparelho Mp3, sendo que apenas uma entrevista não foi gravada em função da não autorização do próprio entrevistado. Neste caso, a entrevistadora respeitou a solicitação do entrevistado e realizou a entrevista fazendo anotações durante a emissão das respostas.

Os entrevistados foram levados a expor suas cognições acerca do significado dos itens e, em seguida, denominaram cada conjunto de itens, remetendo-se às suas próprias palavras e concepções. Desta forma, a entrevistadora pôde ter acesso à estrutura cognitiva de cada participante em relação ao objeto de estudo desta investigação.

Os dados foram analisados através da técnica análise de conteúdo. Como assinalam Dellagnelo e Silva (2005), essa técnica tem sido bastante utilizada por pesquisadores no Brasil. Considerando-se a amplitude dos temas abordados nos estudos organizacionais, os autores argumentam que pode ser aplicada a qualquer interesse de pesquisa na área.

3.3 Características dos Sujeitos Participantes

Participaram dessa pesquisa qualitativa 20 gestores, sendo 7 da organização federal, 8 da municipal e 5 da organização privada. Na organização municipal foram entrevistados 6 homens e duas mulheres, com idade entre 35 a 51 anos. Na organização federal participaram 5 homens e 2 mulheres, com idade entre 33 e 53 anos. Já na organização privada participaram 4 homens e 1 mulher, com idade entre 25 e 51 anos, sendo a maioria com segundo grau completo (4) e apenas 1 com superior incompleto.

Há diferenças significativas entre a realidade dos gestores que atuam nas organizações públicas – federal e municipal- e os que trabalham na organização privada – do setor de varejo. Em geral, os gestores das organizações públicas têm maior nível de escolaridade, pois, na sua maioria, são pós-graduados, enquanto que, na empresa privada, apenas um deles encontra-se cursando o nível superior e os demais têm apenas o segundo grau completo. Esse dado se reflete na identificação das profissões desses atores organizacionais, isto é, para aqueles que se encontram na organização privada, não foi identificado nenhuma formação acadêmica que garanta uma profissão a esses sujeitos, todos se enquadraram na categoria comerciários. Já os que atuam na atividade de gestão nas organizações públicas se identificaram pela profissão adquirida através da formação acadêmica.

O nível de renda dos gestores também se diferencia bastante para esta amostra de gestores, pois os que estão nas organizações federal e municipal têm um nível de renda que varia entre 10 a 20 salários mínimos, já aqueles que se encontram na organização privada recebe entre 3 a 10 salários mínimos, tendo que apenas um deles afirmou receber rendimentos na faixa de 10 salários mínimos. Quanto à faixa etária, nota-se que os gestores que atuam na organização privada são mais jovens, sendo possível encontrar sujeitos com até 25 anos de idade, já nas organizações públicas, a menor idade foi de 33 anos.

4 Resultados

Os recursos utilizados para apresentação e discussão dos dados articulam-se para delimitar os fatores que influenciam na formação dos diferentes vínculos e identificar, na estrutura cognitiva dos gestores, os impactos de cada vínculo em relação ao indivíduo e à organização. Portanto, a análise das cognições gerenciais a respeito desses vínculos explora os seus elementos distintivos.

4.1 As explicações para o Desenvolvimento dos Vínculos: identificando seus antecedentes

Os conteúdos levantados com as questões acerca dos fatores pessoais foram agrupados em categorias, exemplo: formação familiar, congruência entre valores individuais e organizacionais, formação acadêmica, enfrentamento de risco e mudança, gosto pelo que faz, valorização do bem-estar pessoal, motivação, dentre outras. No discurso dos gestores, foi identificado que alguns conteúdos se referiram à formação dos vínculos, mas se voltam às características pessoais indicando aspectos do próprio indivíduo como sendo influenciadores no processo, como: ser inteligente, sonhador, auto-confiante, ser otimista, ambicioso, ser dedicado, auto-estima. As tabelas 1, 2 e 3 mostram os fatores – pessoais e organizacionais – que foram relatados pelos participantes quanto a cada tipo de vínculo – comprometimento, entrenchamento e consentimento. Os números em parênteses indicam a frequência em que o elemento foi identificado nos discursos dos sujeitos.

Os fatores antecedentes para o **comprometimento** indicaram aspectos afetivos e normativos. Da mesma forma, foi evidenciada a predominância de um vínculo afetivo e normativo, principalmente por aqueles que atuam no contexto público das duas organizações investigadas. Os relatos dos gestores das três organizações estudadas apontaram semelhanças quanto aos fatores pessoais que influenciam no desenvolvimento do vínculo Comprometimento. A formação familiar foi um dos fatores mais citados, sendo relacionado a uma formação ética, com princípios que diferenciam um indivíduo comprometido. O enfrentamento de riscos e mudanças foi sinalizado, por alguns gestores, como um fator que indica a busca de crescimento por esforço próprio, negando a acomodação como característica desse trabalhador. A motivação também foi considerada um fator importante para os gestores das organizações federal e privada. A boa formação acadêmica, a congruência entre os valores individuais, organizacionais, bem como aqueles que são identificados na cultura e no contexto social também foram citados como fatores relevantes na formação deste vínculo.

O desenvolvimento do Comprometimento, na ótica dos gestores investigados, ocorre em decorrência de fatores que estão muito relacionados ao nível pessoal. Na literatura, Wiener (1982) identificou a influência das experiências primárias, como a formação familiar, socialização cultural, e as experiências secundárias, como a socialização organizacional enquanto fatores importantes para o desenvolvimento da dimensão normativa do Comprometimento. Inserida nessa dimensão do construto está a noção de que os indivíduos se comprometem por que acreditam que é *certo e moral fazer* (Meyer e Allen, 1997), assim estas experiências primárias e secundárias se tornam importantes para esta noção de obrigação moral.

Quanto aos fatores organizacionais, destacaram-se nas três organizações as seguintes categorias: ações organizacionais (e gerenciais), características organizacionais e contexto organizacional. As ações organizacionais reuniu a oferta de benefícios e recursos, treinamentos, estímulos à participação do empregado, oferta de incentivos e oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade para exercer a função e elogios constantes. As

características organizacionais referiram-se ao modelo de gestão, política de valorização do empregado, liderança e aspectos da gestão administrativa.

Estes dados acerca dos fatores organizacionais podem ser observados na literatura quando se aponta as ações de gerenciamento de Recursos Humanos como sendo influenciadoras do vínculo comprometimento. Barros (2007) afirma que o foco das ações gerenciais voltadas ao estímulo do comprometimento ganhou ímpeto a partir da década de 90, devido ao estabelecimento das novas relações de trabalho, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competência. O interesse na permanência do empregado, busca de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em benefício da organização também são aspectos que estimulam o desenvolvimento do comprometimento nas organizações de trabalho.

Tabela 1 - Fatores que influenciam no desenvolvimento do Comprometimento Organizacional

	FATORES NO NÍVEL PESSOAL	FATORES NO NÍVEL ORGANIZACIONAL
ORG. FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Formação familiar baseado em princípios éticos (5); Características pessoais (5): lealdade(1), sinceridade(2), auto-confiança(1) e flexibilidade(1); - Boa formação acadêmica (2); - Enfrentamento de risco e mudanças (2); - Identificação com a organização, com seus valores (2); - Valorização do bem-estar pessoal (1); - Identificação dos valores pessoais com os sociais e culturais (1); - Motivação (1); - Gostar do que faz (1); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: Oferecer benefícios e recursos (3); Treinamentos (2); Estimular a participação do empregado (1); - Características organizacionais: modelo de gestão participativo (2); ter um bom ambiente de trabalho (1)
ORG. MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> - Formação familiar baseado em princípios éticos (4); - Características pessoais (4): otimismo(1), ambição(1), respeitar ao outro (1) e boa auto-estima(1); - Enfrentamento de risco e mudanças (2) : Busca de crescimento por esforço próprio; - Congruência entre os valores individuais e organizacionais (1); - Gostar do que faz (1); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: Dar incentivos e oportunidades de crescimento (5); Dar elogios(1); Política de valorização do empregado (1); Oferecer benefícios e recursos (1) - Características organizacionais: Organização estruturada a nível administrativo (5); exercer liderança participativa (1); ter gestores comprometidos (1).
ORG. PRIVADA	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais(4): inteligência, sonhador , ser dedicado, ter objetivos individuais; - Enfrentamento de risco e mudança (3): busca de crescimento por esforço próprio; - Motivação (2); - Formação familiar baseado em princípios éticos (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações gerenciais e organizacionais: treinamento (3), palestra (1), elogio constante (1), programas de incentivos (1), benefícios (1), viagens, campanhas (1); Dar autonomia e liberdade para exercer a função(1).

No que se refere ao desenvolvimento do vínculo do **Entrincheiramento Organizacional**, observou-se que outros sentidos foram atribuídos aos fatores relacionados à influência dos aspectos pessoais na formação deste vínculo. A formação familiar recebida ao longo da vida, por exemplo, assumiu um sentido que é diferente daquele que foi revelado quando os participantes se referiram ao Comprometimento. Neste momento, foram incluídos aspectos negativos na formação familiar, como facilidades em excesso que levaram o indivíduo a se acostumar a receber coisas sem muito esforço ou uma história de vida com

problemas relacionados a falta de apoio e a existência de dificuldades financeiras. A tabela 2, a seguir, mostra estas informações a respeito do Entrincheiramento Organizacional.

Tabela 2- Fatores que influenciam no desenvolvimento do vínculo Entrincheiramento Organizacional

	FATORES NO NÍVEL PESSOAL	FATORES NO NÍVEL ORGANIZACIONAL
ORG. FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (7): medo de arriscar e de enfrentar desafios(3); gostar de acomodação e de se manter no conforto(3); gostar de estabilidade ; - Formação familiar voltada para os bens materiais (3); - Baixa qualificação profissional e acadêmica (2); - A idade – ser muito jovem ou muito mais velho (2); - Pessoa com problemas financeiros (1); - Pessoa com muito tempo de empresa (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: oferta de benefícios(2), estabilidade oferecida pela organização (2), desenvolvimento de ações que favorecem a permanência do trabalhador (1); - Características organizacionais: modelo de gestão com idéias mais tradicionais (3); - Contexto organizacional: rede de relacionamentos já adquirida na organização (1), a equipe de trabalho(1)
ORG. MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> -Características pessoais (10): acomodação(5); insegurança e medo(2); medo de errar e de enfrentar desafios (2); preguiça e lentidão; - Formação familiar com muitas facilidades ou com problemas (5); - Pessoa com problemas financeiros e com muitos dependentes (4); - Insatisfação e falta de gosto em trabalhar na organização (2); -Histórico profissional : influência do primeiro emprego e experiências de trabalho (1); -Valores sociais voltados para ganhos materiais (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: oferta de benefícios, gestão que não valoriza seu funcionário, ações que promovem a baixa auto-estima (2), ações que promovem acomodação (2) e estabilidade (1), ações que geram assédio moral ou punição excessiva (2), organização que não exige resultados; - Características organizacionais: empresa em crise (1), organização pública (2), modelo de gestão e estilo de liderança sem participação do empregado (3)
ORG. PRIVADA	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (3): medo de enfrentar desafios, falta de opinião própria, acomodação; - A idade como um fator que desfavorece tanto o jovem como o mais velho (2); - Pessoa com muito tempo de empresa (1); - Pessoa sem ter apoio familiar (1); - Pessoas necessitada (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: oferece plano de pagamento precário(1), gerente que exerce muita cobrança e exigências (1),mantém os funcionários desempenhando a mesma função por muito tempo na organização (1); - Características organizacionais: gestão autocrática (1)

Predominaram, referente ao Entrincheiramento, no relato dos gestores das três organizações: a busca por estabilidade, o medo de se arriscar e de enfrentar desafios, problemas financeiros que caracterizam uma pessoa endividada ou com uma estrutura de vida a desejar no que se refere ao atendimento das necessidades familiares, pessoa com muitos dependentes para assumir, e ainda, pessoas necessitadas.

Estes conteúdos podem ser identificados nas falas a seguir:

“Quando você tem um monte de dependentes, devida à situação do país, você pode vir a ser desse gênero, acabar se acomodando pra manter isso garantido(...)”;

Esse aqui é a questão da insegurança, depende da história de vida. É casado e tem um monte de filhos, um monte de dívidas e acaba baixando a cabeça, acaba se tornando inseguro, depende de como você conduziu sua vida e sua história (...).

Como características pessoais identificaram-se o medo, a acomodação, a insegurança, a preguiça e lentidão, a falta de opinião própria como características individuais que demonstram a relação desenvolvida neste tipo de vínculo. Ainda se referindo a aspectos pessoais, a idade foi citada como algo que influencia na formação deste vínculo, tanto para aquele que é mais velho quanto para aquele que é mais jovem. Além desses fatores, identificou-se a baixa qualificação, formação social e acadêmica que prioriza determinados aspectos materiais, gosto pela estabilidade e por se manter na zona de conforto, experiências anteriores como primeiro emprego e vínculos de trabalho, como também o tempo em que se encontra na organização, conforme o relato a seguir:

Esse aqui é um trabalhador que tem formação acadêmica insuficiente, alguém que sabe que dificilmente conseguirá fora, pela sua baixa qualificação, o que ele conseguiu dentro da empresa, muitas vezes é gente que veio de baixo.... conseguiu alguma coisinha , mas não confia no seu taco(...).

Dentre estes fatores, chama a atenção aquele que se refere à falta de gosto e à insatisfação em trabalhar na organização: “o acomodado pensa no benefício próprio, tem medo de enfrentar o mercado, é infeliz, é uma pessoa danosa, está insatisfeito na organização e pode destruir um projeto (...)”.

Os fatores organizacionais embora tivessem relação com aqueles que foram citados para o comprometimento, também ganharam outro sentido. Por exemplo, o modelo de gestão foi citado para os dois tipos de vínculos – Entrincheiramento e Consentimento - , porém para o Entrincheiramento Organizacional este fator se caracteriza pelo modelo autocrático, lideranças com estilos mais antigos e com perfil de cobrança, onde se evidencia a falta de valorização do empregado e práticas que levam a baixa auto-estima chegando a assédio moral e punições excessivas. Um conteúdo que chamou a atenção foi a consideração de uma organização em crise e que não exige resultados como sendo fatores que estimulam a formação deste vínculo. Além disso, foi identificado em dois relatos dos sujeitos da organização municipal que este vínculo é característico de trabalhadores das organizações públicas.

Para os entrevistados, no geral, a organização oferece benefícios, estabilidade e condições favoráveis que facilitam a permanência do trabalhador, mas que levam à acomodação e a uma cooperação passiva. A rede de relacionamentos já adquirida na organização e a equipe de trabalho também foram aspectos citados como sendo importantes na formação do vínculo de Entrincheiramento Organizacional.

Quanto ao vínculo do tipo **Consentimento** Organizacional, a formação familiar foi um fator que se destacou mais uma vez. Sendo que, aqui, assumiu um sentido de uma educação que levou o indivíduo a ser passivo, sem questionar, pois prevaleceu a rigidez e o rigor. A baixa escolaridade foi um fator identificado enquanto influenciador para os dois construtos – Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais.

As características pessoais que predominaram para a formação do vínculo Consentimento Organizacional foram o medo, a subserviência, falta de auto-confiança, timidez, submissão, insegurança, pessoa limitada, irresponsável, descompromissado e sem ambição. É uma pessoa que aceita qualquer coisa, não busca conquistar nada e não analisa criticamente o seu papel desempenhado. O medo, assim como no Entrincheiramento Organizacional, esteve atrelado ao receio de errar e de enfrentar desafios. A história familiar com situações que promoveram a subserviência e o comportamento obediente foi um fator bastante enfatizado no discurso dos gestores das três organizações.

A influência de situações ocorridas na vida pessoal como decisões erradas ocorridas no passado, experiências de trabalho em organizações autocráticas também demonstraram favorecer este tipo de vínculo, segundo alguns dos sujeitos da organização municipal. Para os gestores desta organização, também, foram citados os conteúdos que indicaram a preocupação com a manutenção da família e as pressões exercidas pelos colegas.

Dentre os fatores organizacionais citados, o modelo de gestão se destacou corroborando com a identificação desta categoria para dois construtos – Consentimento e Entrincheiramento -, sendo que para o Consentimento o sentido foi de uma gestão autocrática e centralizadora, voltada para o cumprimento das normas. Destaca-se, aqui, a relação de poder, as decisões tomadas por aqueles que ocupam os cargos de chefia formal, não se evidenciando contribuições dos trabalhadores que, simplesmente acatam as decisões. As informações referentes ao Consentimento podem ser identificadas na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Fatores que influenciam no desenvolvimento do vínculo Consentimento Organizacional

	FATORES NO NÍVEL PESSOAL	FATORES NO NÍVEL ORGANIZACIONAL
ORG. FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (10): tem medo de se expor (2) ; pessoa limitada (2); pessoa sem ambição; medo, tímida e que aceita tudo, subserviente, falta auto-confiança, procura se manter na zona de conforto; - Formação familiar autoritária (3); - Trabalhador com baixa escolaridade(2); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: falta treinamento e estímulo a participação do funcionário (1), organização que não cria mecanismo para o trabalhador se desenvolver (1), Organização que estimula o estado de desânimo(1); - Contexto organizacional: ambiente de trabalho não é bom (1); não há contribuição dos trabalhadores, as pessoas simplesmente acatam (1); - Características organizacionais: gestão que centraliza excessivamente o processo de decisão nos cargos de chefia formal (2); organização autocrática (2), organização muito voltada para as normas (1).
ORG. MUNICIPAL	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais (6): pessoa insegura(3); submissão; falta análise crítica acerca do papel desempenhado; falta vontade de conquistar; - Formação familiar autoritária (3): predomina o rigor na família(2); pessoa treinada e educada para ser obediente (1) - Pessoa preocupada com a manutenção da família (1); - Pessoa que sofre pressão dos colegas (1); - Influência de experiências pessoais e de trabalho: decisões erradas do passado (1), experiências de trabalho em organizações autocráticas (1); 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais: política de RH que permite que o trabalhador fique acomodado (1), ações que promovem assédio moral ou punição (1); ações de coação que produz baixa auto-estima (1); - Características organizacionais : modelo de gestão voltado para o cumprimento de normas (2); liderança autocrática voltada para as relações de poder (1); organização autocrática (1).
ORG. PRIVADA	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais(8): pessoa que aceita qualquer coisa (2); não tem opinião própria (2); irresponsável e descompromissado; pessoa tímida e obediente; não busca melhorias; pessoa que só absorve o que é dado; - Influências da convivência familiar (1); - Pessoa sem perspectiva (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações organizacionais : gestor que critica o trabalhador (1) e chefia autoritária (1); <p>Obs.: Três dos cinco gestores entrevistados não atribuíram influência de fatores organizacionais ao desenvolvimento deste tipo de vínculo – consentimento.</p>

Para os gestores das organizações públicas, as práticas e ações organizacionais que foram relacionadas ao desenvolvimento dos vínculos Entrincheiramento e Consentimento remetem à uma noção de punição excessiva, coação e baixa auto-estima, configurando o assédio moral. Assim, na ótica desses gestores não é possível se encontrar um bom ambiente de trabalho em organizações que tenham práticas desta natureza. Os participantes relataram que este tipo de vínculo – Consentimento Organizacional - se caracteriza em organizações que não criam mecanismos que levem o trabalhador a se desenvolver, estimulando assim o estado de desânimo e a política de RH permite que o trabalhador fique acomodado, falta treinamento e incentivo à participação do funcionário. Já o Entrincheiramento Organizacional se caracteriza por organizações que tem como foco a oferta de benefícios, estabilidade e pouca cobrança de resultados.

4.2 Os impactos dos vínculos: explorando os seus conseqüentes

As conseqüências identificadas para o Entrincheiramento e Consentimento estiveram mais próximos entre si do que aquelas que foram citadas para o Comprometimento. Observa-se que os efeitos provocados tanto pelo entrincheiramento quanto o consentimento são de natureza negativa. Já os que se estavam relacionados ao comprometimento receberam um sentido positivo, indicando bem-estar e desenvolvimento tanto para o indivíduo quanto para a organização.

A Tabela 4 sintetiza as informações a respeito das conseqüências de cada um dos vínculos estudados, para o indivíduo e a organização.

Tabela 4 - Conseqüências individuais e organizacionais identificadas nos discursos para os vínculos Entrincheiramento, Comprometimento e Consentimento

CONSTRUTOS	INDIVÍDUO	ORGANIZAÇÃO
ENTRINCHEIRAMENTO	Insatisfação, Danos à Saúde Física e Mental, Estagnação, Baixo Rendimento, Alto nível de stress, Desmotivação	Não estimula a inovação e mudança, Há perda da produtividade, estagnação, vida vegetativa
COMPROMETIMENTO	Pessoa feliz, motivada, com bons resultados, obsessão pelo trabalho	Produtividade e crescimento dos empregados, Ambiente agradável, organização produtiva
CONSENTIMENTO	Danos à saúde mental, Gera neurose, Preocupação excessiva, Indica medo de falar o que pensa, Sentimento de inferioridade, Obediência, Perda de oportunidades de crescimento, Desmotivação	Cumprimento de ordens, Baixo rendimento, não ajuda no crescimento da empresa

Como facilmente se percebe nas informações contidas na Tabela 4, foram identificados conteúdos que diferenciaram fortemente os efeitos dos construtos aqui estudados. Os efeitos identificados para o Entrincheiramento e Consentimento estiveram mais próximos entre si do que aqueles que foram citados para o Comprometimento. Observa-se que os efeitos provocados tanto pelo Entrincheiramento quanto o Consentimento são claramente de natureza negativa. Já os relacionados ao Comprometimento possuem um sentido positivo, indicando bem-estar e desenvolvimento tanto para o indivíduo quanto para a organização.

O Entrincheiramento foi visto como um tipo de vínculo que gera como resultado pouca contribuição, não dá resultados e, além disso, de poder gerar inveja, desejo de tomar o lugar do outro e “boicote”, bem como contaminação entre os colegas, descompromisso.

Esses dados reforçam o entendimento de que Entrincamento possui um sentido oposto ao Comprometimento, indica que são construtos que se distanciam quanto aos seus respectivos conceitos. A noção de um vínculo instrumental revela o sentido de troca por necessidade, que no caso do Entrincamento ganha mais ênfase na medida em que as condições de trabalho são agravadas pela realidade econômica do país ao qual o trabalhador faz parte. Klein, Molloy e Cooper (2009) discutem que o tratamento dado ao construto Comprometimento através das trocas e investimentos refere-se a elementos necessários ao próprio desenvolvimento do vínculo, o que não explica este vínculo em si mesmo. Os autores acrescentam que a noção de continuação no curso de ação em função das trocas materiais é mais pertinente enquanto um efeito ou conseqüente desse construto do que como algo que pertence ao próprio conceito.

Para a dimensão individual este vínculo leva à estagnação, a problemas de saúde, alto nível de insatisfação e acomodação, como indicam as seguintes falas dos entrevistados: “Influencia negativamente na saúde física e mental(...)”; “Esse aqui vai acabar doente, a empresa não vai sair daquele mesmo lugar (...)”; “A estabilidade pode ser um fator positivo para o indivíduo, mas por outro lado pode trazer acomodação(...)”;

Para a organização, o vínculo de Entrincamento estabelece uma relação danosa, por promover a estagnação, levando os indivíduos a alcançarem os resultados com um nível de stress muito grande: “A organização vai alcançar o resultado, mas conseqüentemente num nível de stress muito elevado, porque como o indivíduo está desmotivado, tudo que acontecer pra ele vai ser uma tortura, vai ser desgaste (...)”; “Essa é uma empresa vegetativa e não sabe por quanto tempo ela vai se manter (...)”.

Já o vínculo do Comprometimento foi avaliado como sendo bom para o indivíduo e para a organização, gerando como resultado auto-estima elevada, sentimento de superioridade e inteligência e resultados positivos para a organização. Randall (1987) destaca que moderados e altos níveis de Comprometimento promovem elevação dos sentimentos de pertencimento à organização, de segurança, eficácia, lealdade e dever perante a mesma, criatividade, aumento da carreira individual e aumento da remuneração. Para a organização, a autora mostra como resultados positivos o aumento do tempo na empresa, segurança e estabilidade da força de trabalho, metas organizacionais mais alcançadas e aumento da satisfação no trabalho.

Os discursos revelaram que as pessoas que se caracterizam por este tipo de vínculo gostam de ir trabalhar, são pessoas felizes, podem crescer na organização:

Eu caracterizaria como pessoas felizes, não se preocupam que o domingo é a véspera de segunda, como é que ele vai levantar, vai trabalhar e para a organização é conseqüentemente um ambiente agradável, resultado de trabalho sempre positivo e com pouco desgaste para todos, sem desgaste é impossível, mas com pouco desgaste para todos (...);

Por outro lado, pode gerar obsessão para o trabalho, o que pode se tornar perigoso conforme falou um dos gestores da organização federal: “Tem que ter cuidado para não levar a organização para casa e pode gerar obsessão para o trabalho, acho que pode ser um vínculo perigoso(...)”.

Randall (1987) também trata dos resultados maléficos do alto nível de comprometimento e aponta a resistência à mudança, stress, tensão nos relacionamentos extra-trabalho, conformidade e uso inadequado dos recursos humanos como exemplos desses efeitos.

Quanto ao consentimento, identificou-se pouca contribuição por parte do trabalhador à organização. Além disso, foi citado que haverá conseqüências negativas para a saúde mental. Os efeitos para o indivíduo incluem estar sempre de mal com a vida, é uma pessoa infeliz, insatisfeita, que não cresce nem como pessoa, conforme o pensamento de alguns entrevistados: “Esse processo influencia na saúde mental, esta pessoa está se auto-

violentando(...)”;“O submisso tende a ficar neurótico, muito preocupado com as regras, tem medo de falar o que pensa (...)”.

Para a organização, os efeitos incluem a noção de um grupo que nunca ajuda, só atrapalha formando, assim, um ambiente de trabalho que não é bom, não gera crescimento e só leva a manutenção das coisas como elas são, isto é, numa tendência de centralização exacerbada das decisões nos cargos de chefia formal.

Ele não sabe dizer não, nem o que pensa. Ele não sabe conversar com o seu superior, porque ele se acha inferior. Sente que não tem direitos e que tem que estar obedecendo o tempo todo. Para a empresa, ele fica desmotivado, não dá resultado(...).

Na tentativa de sintetizar de forma ilustrativa os fatores antecedentes e consequentes que diferenciam os três vínculos, a Figura 1 reúne as categorias mais expressivas apontadas pelos gestores, para explicar cada um dos construtos.

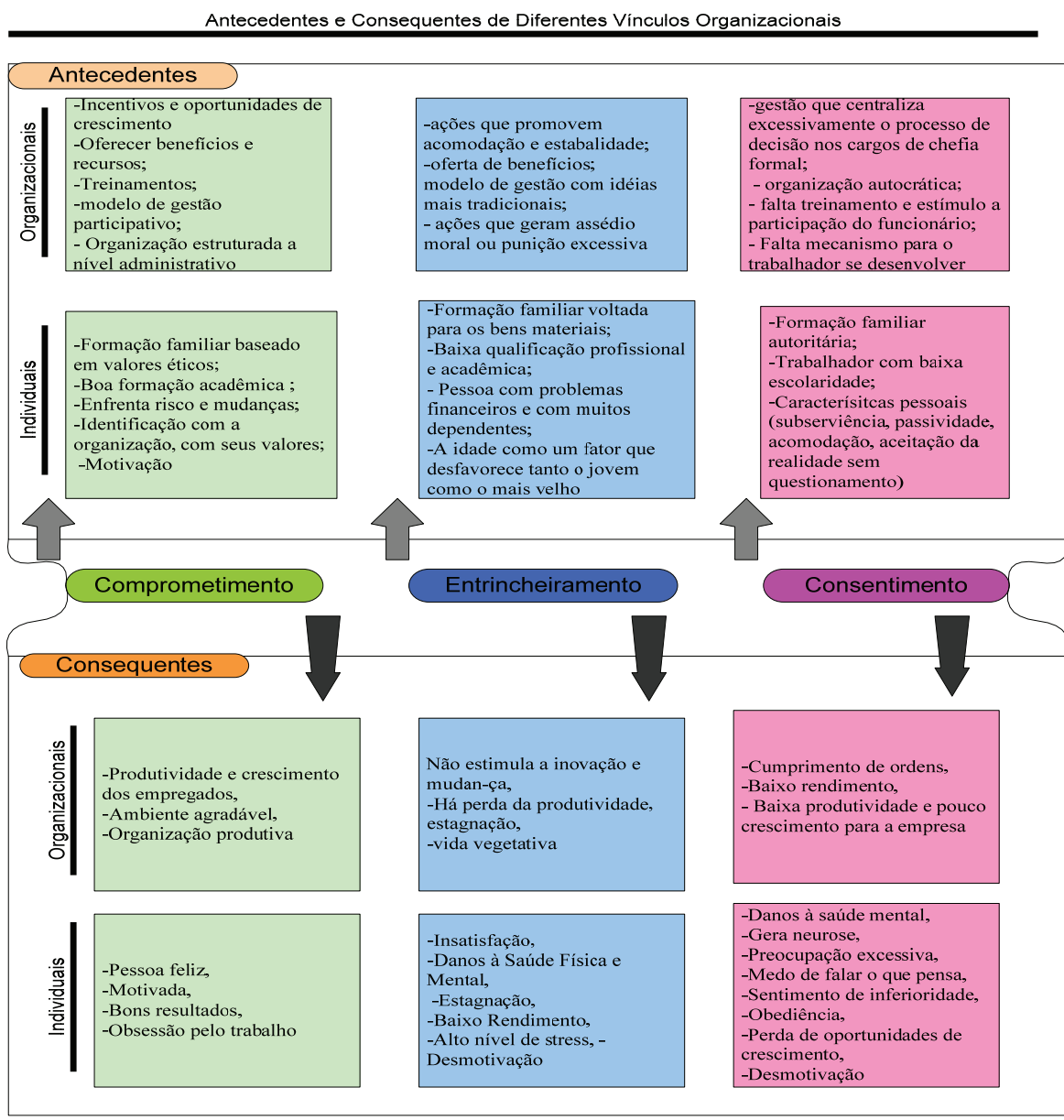


Figura 1 – Antecedentes e Consequentes dos Vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais

Os conteúdos levantados pelos gestores nem sempre possuem a densidade de conceitos científicos usuais no campo. Verifica-se, por exemplo, que muitas das explicações são claramente do senso comum e não se apóiam em teorias robustas sobre a constituição dos sujeitos e das suas relações com o mundo do trabalho. No entanto, os conteúdos levantados por esses atores organizacionais podem, em um momento posterior, embasar uma análise mais cuidadosa da relação com os modelos científicos já desenvolvidos no campo de pesquisa sobre os vínculos do trabalhador com o seu trabalho e a sua organização.

É importante destacar, a partir do exame do quadro sintético apresentado na Figura 1 que os gestores diferenciam de forma bastante explícita o perfil do trabalhador com estes diferentes vínculos com a sua organização empregadora. Este resultado agrega uma importante evidência de que os fenômenos por eles abarcados não podem ser conceitualizados apenas como ‘comprometimento organizacional’. Tais evidências justificam os esforços teóricos e empíricos de se buscar diferenciá-los na investigação científica da área.

5 Conclusões

Os fatores pessoais e organizacionais relativos aos construtos que foram citados pelos gestores das três organizações apresentaram semelhanças enquanto categorias, porém assumiram sentidos diferentes demarcando naturezas distintas para cada vínculo. Assim, a formação familiar não recebeu o mesmo sentido para os três construtos. No caso do comprometimento, identifica-se uma história de vida voltada para princípios éticos e estímulo a criatividade e enfrentamento dos desafios; para o entrincheiramento, o sentido é de uma construção de valores que estimula a acomodação, medo, insegurança e visão materialista; e, para o consentimento as experiências de vida foram reportadas, pelos entrevistados, a partir de uma perspectiva de submissão e referências autoritárias.

Esta mesma diversidade de significados foi observada nos fatores organizacionais, onde o modelo de gestão embora tenha sido citado por todos, foi relacionado a diferentes sentidos: participativo, proporcionador de uma cooperação passiva e, ainda, autocrático referindo-se respectivamente ao Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento Organizacionais. Além disso, as ações e políticas de RH se diferenciam quanto aos seus objetivos e a frequência em que são aplicadas nas organizações. No caso do Comprometimento são ações que estimulam à participação e o crescimento dos empregados. Meyer et al. (1998) destaca que algumas práticas de gestão, como oportunidades de treinamentos, encorajamento para participar das decisões, lideranças participativas contribuem positivamente para o desenvolvimento do Comprometimento Afetivo, considerado o mais favorável vínculo de comprometimento. No caso do Consentimento a organização exerce coação e produz baixa auto-estima, estimula o desânimo e não oferece treinamento. No Entincheiramento, a organização desenvolve ações que proporcionam condições favoráveis a permanência do trabalhador, pois o foco está na oferta de benefícios.

Os resultados obtidos neste trabalho agregam evidências importantes quanto à diferença entre os diferentes vínculos estudados. Os gestores claramente diferenciam o comprometimento do entincheiramento e do consentimento quer quanto aos seus determinantes individuais e organizacionais, quer quanto às conseqüências que estes vínculos geram para os indivíduos e para as organizações. Evidências como estas dão suporte à iniciativa de se buscar reduzir a confusão conceitual que domina os estudos sobre comprometimento organizacional, criando-se conceitos que melhor se ajustam a dimensões até então tratadas como integrantes de um modelo ampliado de comprometimento. Adicionalmente, o trabalho revela a contribuição de uma perspectiva qualitativa para elucidar

questões conceituais presentes em um domínio de pesquisa fortemente dominado por abordagens quantitativas.

Outro aspecto importante que os resultados do presente trabalho sinalizam é que o comprometimento do trabalhador pode ser concebido como uma estrutura cognitiva, ou um esquema cognitivo, presente na mente dos gestores. Tal estrutura que agrega a própria definição do fenômeno assim como as explicações sobre seus antecedentes e conseqüentes é um importante preditor da sua prática gerencial. Assim, ao se explorar as cognições gerenciais pode-se acumular evidências muito importantes sobre como estes percebem os diferentes vínculos que, certamente, impactam nas suas formas de gerenciar o trabalho e as equipes com indivíduos diversificados quanto à sua relação com a organização. O estudo, neste sentido, contribui para ampliar a nossa compreensão sobre a lógica subjacente às práticas gerenciais que buscam conseguir o envolvimento e compromisso dos trabalhadores.

Finalmente é importante assinalar que, como um estudo qualitativo, não se pode ter a pretensão de generalidade dos resultados aqui obtidos. É importante que novas investigações, ampliando o tipo de organizações e o perfil dos gestores possam acumular novas evidências relevantes para a questão aqui investigada.

Referências

- BASTOS, A.V.B., RODRIGUES, A. C. A., SILVA, E. E. C., BARREIROS, B. C., LISBOA, C. P. Enrincheiramento Organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: **Anais**, 13. *Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*, 2008a, Braga, Portugal.
- BASTOS, A.V.B., SILVA, E.E.C., LISBOA, C.P., BRITO, A.P.M., BARREIROS, B. C. Proposta do construto ‘consentimento’ nas organizações e validação de uma medida para mensurar este tipo de vínculo indivíduo-organização. In: **Anais**, 13. *Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*, 2008b, Braga, Portugal.
- BASTOS, A.V.B., MEDEIROS, C. A. F. , BRITO, A. P. M P. , RODRIGUES, A. C. A. AGUIAR, C.V.N. e LISBOA, C. P. Comprometimento Organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva , de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: **Anais**, 13. *Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*, 2008c, Braga, Portugal.
- BARROS, A. R. de O. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. 2007.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66,n.1,p.32-40,1960.
- CARSON, K. D., & BEDEIAN, A. G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, 44(3), 237-262. 1994.
- CARSON, K. D., CARSON, P. P., & BEDEIAN, A. G. (1995). Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 68, 301-320.1995.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C. & CABRAL-CARDOSO, C. A ligação pessoa-organização. In: **Manual de Comportamento Organizacional**, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal.2004.
- DELLAGNELO, E. H. L. ; SILVA, R.C. . Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração - teoria e prática**. 1 ed. Rio de Janeiro, 2005, 97-118.

- KLEIN, H. J., MOLLOY, J. C, & COOPER, J. T. Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group. 2009
- MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.1990.
- MEYER, J.P. Commitment in a changing world of work. In: Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), **Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions**. Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.2009
- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. 1, 61-89.1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications.1997.
- MEYER, J.P. ALLEN, N.J. TOPOLNYTSKY, L.. **Commitment in a Change World of Work**. Canadian Psychology. 39, p. 83-93, 1998.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.
- OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management Review*, 14, 579-594.1989.
- PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais: uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- RANDALL, D. M.. **Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited**. Academy of Management. *The Academy of Management Review*; 12, 3; ABI/INFORM Global; p.460, Jul, 1987.
- RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. 2009
- SILVA, E. E da C.. **Consentimento Organizacional: uma proposta de medida para o construto**. Dissertação de mestrado.Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. 2009
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Zahar Ed. Rio de Janeiro.1974.
- WEBER, M. **Sociologia da Burocracia**. Zahar Ed. Rio de Janeiro.1971.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7, 418-428.1982.