UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

ANA CAROLINA DE AGUIAR RODRIGUES

DO COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO AO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos

Salvador
2009

ANA CAROLINA DE AGUIAR RODRIGUES

DO COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO AO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos

Dissertação defendida e aprovada em: 27/03/2009

Rodrigues, Ana Carolina de Aguiar
R696 Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos . – Salvador, 2009.
212 f. : il.
Orientador: Prof. Dr. Antonio Virgílio Bittencourt Bastos.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2009.

1. Psicologia do trabalho. 2. Psicologia social. 3. Organizações. 4.Psicometria. I. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. II.Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. III.Título.

CDD – 158.7

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antônio Virgìlio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Jairo Eduardo Borges Andrade
Universidade de Brasília - UnB

Prof. Dr. Ricardo Primi
Universidade São Francisco - USF

A meu ***pai***, que me ensinou o gosto pela pesquisa, e a minha ***mãe***, que me ensinou o gosto pelo trabalho;

Aos meus ***irmãos***, que ainda me ensinam a relaxar;

A ***meu amor***, com quem aprendi, finalmente, o simples e belo significado de “comprometimento”.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa não somente a finalização de um projeto de pesquisa, mas também o cumprimento de um projeto pessoal e de carreira, o alcance de certo estágio de maturidade acadêmica e profissional e, principalmente, a perspectiva da efetivação de novos planos. Em todo esse processo, desde a escolha pelo mestrado até a conclusão da dissertação, pessoas e instituições tiveram papéis singulares, que merecem destaque e agradecimentos.

A Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, agradeço por toda a extensão do "ser orientador": pelo marco em minha vida, sem o qual não teria enxergado o rumo que segui; por ter conduzido o meu desenvolvimento desde a graduação; por me acolher e me orientar durante o mestrado; por ser a bússola que aponta o percurso necessário, mas que me faz caminhar com minhas próprias pernas e chegar a um ponto muito além do que eu imagino ser capaz; por ser guia e conselheiro para as minhas escolhas futuras; por não determinar a melhor direção, mas me preparar para que eu mesma consiga, algum dia, identificá-la.

A minha família, agradeço por tudo que é imensurável:

- A meus pais, Ana Cecília e Frederico, pelo amor, zelo, extrema e indescritível dedicação, por terem feito de mim seu objetivo de vida, por serem minha origem, meu alicerce e meu motivo, por serem os mais sinceros torcedores do meu sucesso;
- A meus irmãos Guto e Lívia, pelo amor, história, carinho, presença, bem-querer e pelo longevo ponto de apoio que representam. Aos meus cunhados, especialmente à minha cunhada-irmã Fernanda, pela sempre disposição e atenção;
- Ao meu querido Iuri, pelo amor, amparo, incentivo, paciência, pelo ouvir, por me fazer sentir paz em momentos de angústia, e pelos longos dias e horas que passou ao meu lado, prestativo e silencioso, enquanto eu escrevia esta dissertação;
- A Francisca, pelo cuidado e preocupação com a minha saúde, e a Victor, por me fazer querer parar de estudar para brincar.

Aos amigos e colegas, agradeço pelo apoio e companhia:

- Aos amigos queridos, especialmente a Ivna, Liana, Nigra e Pilar, ao Cytrus e a Carol Pitanga, por protestarem diante de minha ausência, por se fazerem presentes mesmo à distância e por me acompanharem, desde a coleta de dados até os últimos momentos de reclusão enquanto finalizava a dissertação;
- Aos amigos e colegas da Deloitte, que acompanharam a minha decisão pelo mestrado, torceram e vibraram comigo a cada etapa. Em especial, agradeço a Crisálida Costa pelo bem-querer, cumplicidade e apoio;
- Aos amigos que encontrei ou que se fizeram ainda mais amigos durante o mestrado: Daniela Moscon, Eliana Edington, Magno Macambira, Paula Bacellar e Renata Moura. Especialmente, agradeço a Dani, amiga e "sócia", pelo bom-humor, pela companhia diária, por me ensinar o valor da praticidade, por dividir comigo projetos outros e pelo compartilhar da "falta e procura de tempo" para escrever a dissertação; e a Paulinha, pela presença constante e sem igual nas emoções e agruras do caminho escolhido.

À Universidade Federal da Bahia, agradeço por tudo o que me proporcionou:

- Ao Grupo de Pesquisa Indivíduo, Organizações e Trabalho, pela base para o meu desenvolvimento acadêmico, desde minha inserção como bolsista de iniciação científica. Àqueles, principalmente, que participaram do grupo no período do meu mestrado: Alba, Alex, Ana Clara, Ana Paula, Beth, Bruno, Camila Lisboa, Camila Oliveira, Carolina, Daniela, Diva,

Eliana, Fabíola, Frailan, Igor, Ingrid, Janice, Juliana, Julianin, Laila, Liana, Magno, Maiara, Marissa, Nilo, Rafael, Roberval, Vânia e Virgilio;

- Ao ISP, por ser estrutura, ponto de encontro e referência, e aos *ispianos*. Em especial, a Zezé, por "fazer e acontecer";
- Ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia: aos professores, pela dedicação e busca de excelência; aos funcionários, pela disponibilidade; e aos colegas, por dividir experiências e compartilhar ansiedades. Em especial, a Aline, Daniela, Eliana, Gilberto, Luciana, Magno, Patrícia, Paula, Paulo, Renata e Vívian, pelas contribuições nos ensaios de qualificação e defesa.
- Aos alunos do estágio docente e da minha vivência como professora substituta, agradeço por confirmarem o meu gosto e interesse pelo ensino e pesquisa.

A todos aqueles que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho:

- A meu orientador, Antonio Virgilio, pela escolha do tema, pelo projeto que norteou esta pesquisa, pelas orientações, pelo intangível e inatingível conhecimento de tudo o que é necessário para o desenvolvimento deste estudo;
- Ao Grupo de Pesquisa "Indivíduo, Organizações e Trabalho", sem o qual não conseguiria coletar em tempo hábil os dados necessários para as análises. Em especial, a Camila Lisboa, pela leitura cuidadosa da revisão teórica, e a Fabíola Costa, pela referência e presença nos momentos cruciais;
- A todos aqueles que ajudaram na coleta dos dados;
- Aos trabalhadores que dedicaram seu tempo para responder o longo questionário de pesquisa;
- Aos juízes, que avaliaram atentamente os itens propostos para a escala de entrincheiramento organizacional;
- A Carlos Alberto Medeiros, pela iniciação na Modelagem de Equações Estruturais, e a Igor Gomes Menezes, pelo auxílio na análise dos dados, por todas as indicações bibliográficas e pela disponibilidade constante para explicar e tirar dúvidas;
- A Jairo Eduardo Borges-Andrade e a Mauro Magalhães, pelas sugestões durante os seminários de qualificação, que me fizeram ver "além" e "apesar de";
- A Jairo Eduardo Borges-Andrade e a Ricardo Primi, pelos preciosos comentários e contribuições na defesa desta dissertação;
- À CAPES, nos primeiros meses, e à FAPESB, pelo período restante, agradeço pelo apoio financeiro.

RESUMO

Na agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional, predomina o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que tem sido foco das discussões sobre os principais problemas que cercam o construto: esticamento indevido do conceito, escalas com propriedades psicométricas inadequadas e inconsistências empíricas, em parte decorrentes da inclusão da base de continuação, que apresenta controvérsias em sua estrutura fatorial, comportamento diferenciado dos demais fatores e correlações baixas ou negativas com variáveis desejáveis. Apresenta também o significado de "permanência por necessidade", atributo questionável no conceito de comprometimento e característica de um vínculo já estudado no campo das carreiras: o entrincheiramento. O presente trabalho busca contribuir para a redução dos problemas conceituais e empíricos do comprometimento com a organização e tem como objetivo propor o conceito e a escala de entrincheiramento organizacional, avaliar suas propriedades psicométricas e sua possível sobreposição com a base de continuação. A proposição do conceito de entrincheiramento organizacional foi pautada na revisão teórica do entrincheiramento na carreira, no trabalho de Mowday et al. (1982) e na teoria dos *side bets* de Becker (1960). Três dimensões foram propostas, e o entrincheiramento organizacional foi definido como a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas associadas à sua saída – *ajustamentos à posição social (APS)*, que incluem investimentos e adaptações do indivíduo para o alcance de certa posição na organização, e *arranjos burocráticos impessoais (ABI)*, ou retornos materiais – e devido à *limitação de alternativas (LA)* percebidas no mercado de trabalho. Para a construção da escala, foram utilizados itens elaborados pelo grupo de pesquisa e itens provenientes de escalas já validadas. A análise dos juízes apontou como satisfatórios vinte e seis itens dos trinta e um iniciais. A amostra do estudo contemplou 721 trabalhadores de diferentes organizações e estados do Brasil, tendendo a uma composição de indivíduos jovens, de alta escolaridade, empregados em empresas privadas e com pouco tempo de serviço. Foram empregadas análises exploratórias e confirmatórias para a avaliação psicométrica da escala, e modelagem de equações estruturais para a investigação da possível sobreposição entre os construtos. Devido a um debate anterior sobre a pertinência da dimensão LA, modelos concorrentes foram avaliados, para determinar a estrutura mais adequada. Os resultados indicam estabilidade, "generalizabilidade" e alta consistência interna dos três possíveis fatores, formados pelos vinte e dois itens restantes após as análises, mas não fornecem informações suficientes para a decisão por uma estrutura tridimensional ou bidimensional. Os testes dos modelos de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, considerando as duas estruturas possíveis, fornecem fortes evidências de sobreposição entre os construtos. Conclui-se que ambos referem-se a um mesmo fenômeno psicossocial, o que justifica a proposta de reestruturação do comprometimento organizacional, com a retirada da base de continuação. O presente trabalho apresenta uma possível solução para um dos problemas apresentados pelo modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e inicia uma agenda de pesquisa que busca maior refinamento conceitual e empírico do entrincheiramento organizacional, maior delimitação entre esse construto e o comprometimento organizacional de continuação e, assim, maior entendimento dos vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional, Comprometimento de Continuação, Construção e Avaliação Psicométrica de Escala, Modelagem de Equações Estruturais.

ABSTRACT

In organizational commitment research, prevail the Meyer and Allen's (1991) three-component model, that is the center of interest in discussions about the main identified construct's problems: concept stretching, measures with inappropriate psicometric properties and empirical inconsistencies, that are partially caused by continuance commitment, that presents unstable factor structure, different behaviors from other dimensions and poor or negative correlations with desired variables. It also presents the meaning of "necessary continuance", that is a questionable attribute from commitment concept, but also a trait of another kind of attachment studied in career field: the entrenchment. The present study intends to contribute for reducing the conceptual and empirical problems of organizational commitment. The objectives are to propose the concept and measure of organizational entrenchment, and to evaluate its psicometric properties and its possible overlay with continuance commitment. The propose of organizational entrenchment concept was based in theoretical revision of career entrenchment, in Mowday et al.'s (1982) work and in Becker's (1960) side bets theory. Three dimensions were proposed, and organizational entrenchment was defined as the individual tendency to continue due to possible losing associated to his exit – *individual adjustment to social positions* (ASP), that include investments and individual adaptations to attain certain position in organization, and *impersonal bureaucratic arrangements* (IBA), or material return – and due to *limitedness alternatives* (LA) perceived in work market. Items employed to scale elaboration were derived from research group redaction and from others validated measures. The judges evaluation showed twenty six satisfactory items, from the beginnings thirty one. The study sample is formed by 721 workers from different organizations and brazilian states, and it's mainly constituted by young and highly educated people, from private organizations, with low service period. Exploratory and confirmatory analysis were conducted for scale psicometric evaluation and structural equation modeling was used to investigate the possible overlay between the constructs. Because there is a prior debate about the LA dimension pertinence, alternative models were compared for determine the most adequate structure. The results point to factors stability, generalizability and strong internal consistency, formed by twenty two remaining items, but don't provide sufficient information for three-component or bi-component structure resolution. The examinations of continuance commitment and organizational entrenchment covariance models, considering the two possible structures of organizational entrenchment, provide powerful evidences to draw the overlay between the constructs. The conclusion is that both regard to the same psychosocial phenomenon, justifying the propose of organizational commitment restructuration, by removing the continuance dimension. This works presents a possible solution for one of the problems underlying the Meyer and Allen's (1991) three-component model and begins a research agenda that attempt to major conceptual and empirical organizational entrenchment refinement, major organizational commitment and organizational entrenchment boundaries and, therefore, major comprehension of the possible attachments between individual and organizations.

Key-words: Organizational Commitment, Organizational Entrenchment, Continuance Commitment, Measure Construction and Psicometric Evaluation, Structural Equation Modeling.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS ..... *xi*
LISTA DE QUADROS ..... *xii*
LISTA DE TABELAS ..... *xiii*
INTRODUÇÃO *15*

PARTE I - MARCO TEÓRICO–CONCEITUAL *20*

CAPÍTULO 1: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: PROBLEMAS CONCEITUAIS E DE MENSURAÇÃO **21**
A. A construção do campo de origem e a emergência do modelo tridimensional do comprometimento organizacional 22
B. O esticamento do conceito de comprometimento organizacional 27
1. A questão da permanência: dimensão constitutiva do comprometimento ou um possível conseqüente? 28
2. Dimensões atitudinais x comportamentais do comprometimento organizacional 36
C. A mensuração do comprometimento organizacional: a qualidade psicométrica das escalas 41
1. Estruturas fatoriais das escalas 45
2. Consistência Interna 48
3. Revisões das escalas de comprometimento 52
D. Inconsistências empíricas: o padrão de associação entre o comprometimento organizacional e outros fenômenos 53

CAPÍTULO 2: O CONSTRUTO DE ENTRINCHEIRAMENTO **60**
A. Problematizando a relação comprometimento/entrincheiramento: as pesquisas sobre carreira 60
B. Entrincheiramento na organização 67
1. A origem do conceito "entrincheiramento" nos estudos de comprometimento 67
2. Proposição do construto de "entrincheiramento organizacional" 72

PARTE II - ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS *79*

CAPÍTULO 3: DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO **80**
A. Objetivos 83
B. Hipótese do Estudo 84

CAPÍTULO 4: DELINEAMENTO METODOLÓGICO **85**
A. Etapa teórica 85
1. Procedimentos teóricos de construção da medida 86
B. Etapa empírica 90
1. Instrumento de mensuração 90
2. Procedimentos de coleta dos dados 90
3. Amostra 91
4. Análise dos dados 94
4.1. Etapa exploratória: análise fatorial 96
4.2. Etapa confirmatória: modelagem de equações estruturais 102

PARTE III - RESULTADOS *119*

CAPÍTULO 5: RESULTADOS E DISCUSSÃO **120**
A. Resultados das avaliações dos juízes 120
B. Avaliação das propriedades psicométricas da escala 123
1. Análise fatorial exploratória 123
2. Análise fatorial confirmatória 140
2.1 Teste do modelo tridimensional 143
2.2 Teste do modelo bidimensional 153

2.3 Comparação dos modelos concorrentes: trifatorial x bifatorial 158
C. Evidências de sobreposição entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação 163
FONTE: Dados da pesquisa ***172***
PARTE IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ***175***
CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES **176**
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **183**
ANEXOS **194**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapeamento das definições de comprometimento organizacional 31
Figura 2 – Integração do modelo atitude-comportamento ao modelo tridimensional do comprometimento 39
Figura 3 – Modelo de entrincheiramento na organização 76
Figura 4 – Lógica do estudo proposto 78
Figura 5 – Mapa do campo pesquisado 81
Figura 6 – Esquema de construção da medida de entrincheiramento organizacional 86
Figura 7 – Exemplo de representação gráfica de um modelo de equações estruturais 106
Figura 8 – Gráfico *scree plot* para análise fatorial exploratória 125
Figura 9 – Modelo hipotético do entrincheiramento organizacional (3 fatores) 144
Figura 10 – Modelo re-especificado do entrincheiramento organizacional (3 fatores) 152
Figura 11 – Modelo hipotético do entrincheiramento organizacional (2 fatores) 153
Figura 12 – Modelo re-especificado do entrincheiramento organizacional (2 fatores) 157
Figura 13 – Modelo re-especificado do comprometimento de continuação 165
Figura 14 – Modelo estrutural do comprometimento de continuação e entrincheiramento organizacional (3 fatores) 168
Figura 15 – Modelo estrutural do comprometimento de continuação e entrincheiramento organizacional (2 fatores) 171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões propostas para o comprometimento organizacional 26
Quadro 2 – Significado do comprometimento para atores organizacionais 34
Quadro 3 – Correlações entre dimensões do comprometimento e alguns antecedentes 55
Quadro 4 – Correlações entre dimensões do comprometimento e alguns correlatos 57
Quadro 5 – Correlações entre dimensões do comprometimento e alguns conseqüentes 57
Quadro 6 – Itens propostos para a escala de entrincheiramento organizacional 89
Quadro 7 – Análise dos dados por objetivo proposto 94
Quadro 8 – Índices de ajuste empregados no presente trabalho 115
Quadro 9 – Argumentos a favor dos modelos bidimensional e tridimensional do entrincheiramento na organização 162

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índices de confiabilidade por subdimensões da escala de comprometimento na América do Norte 49

Tabela 2 – Índices de confiabilidade por subdimensões da escala de comprometimento fora da América do Norte 50

Tabela 3 – Caracterização da amostra por variáveis pessoais 92

Tabela 4 – Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais 93

Tabela 5 – Orientações para identificação de cargas significantes com base no tamanho da amostra 98

Tabela 6 – Resultados das análises dos juízes 121

Tabela 7 – Fatores encontrados na análise de fatores comuns (PAF) com 27 itens 124

Tabela 8 – Solução fatorial com cinco componentes 126

Tabela 9 – Solução fatorial com quatro componentes 126

Tabela 10 – Fatores encontrados na análise de fatores comuns (PAF) com 22 itens 129

Tabela 11 – Itens de entrincheiramento organizacional e suas cargas fatoriais 129

Tabela 12 – Análise da consistência interna dos itens do fator “APS” 130

Tabela 13 – Análise da consistência interna dos itens do fator “LA” 131

Tabela 14 – Análise da consistência interna dos itens do fator “ABI” 132

Tabela 15 – Coeficientes de correlação entre os fatores 133

Tabela 16 – *Eigenvalues*, variância explicada e índices de consistência interna de cada fator nas duas sub-amostras aleatórias 135

Tabela 17 – Cargas fatoriais dos itens de entrincheiramento nas duas sub-amostras aleatórias 135

Tabela 18 – Coeficientes de correlação entre os fatores nas duas sub-amostras aleatórias ... 136

Tabela 19 – *Eigenvalues*, variância explicada e índices de consistência interna de cada fator nas duas sub-amostras separadas por tempo de serviço 138

Tabela 20 – Cargas fatoriais dos itens de entrincheiramento nas duas sub-amostras separadas por tempo de serviço 139

Tabela 21 – Coeficientes de correlação entre os fatores nas sub-amostras separadas por tempo de serviço 140

Tabela 22 – Índices de modificação para o modelo inicial do entrincheiramento (3 fatores) 145

Tabela 23 – Índices de ajuste do modelo tridimensional do entrincheiramento para as duas amostras 146

Tabela 24 – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos de mensuração do entrincheiramento organizacional testados nas duas amostras aleatórias (3 fatores) 148

Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo estrutural do entrincheiramento (3 fatores) 150

Tabela 26 – Índices de modificação para o modelo inicial do entrincheiramento (2 fatores) 154

Tabela 27 – Índices de ajuste do modelo de mensuração bidimensional do entrincheiramento para as duas amostras 155

Tabela 28 – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos de mensuração do entrincheiramento organizacional testados nas duas amostras aleatórias (2 fatores) 155

Tabela 29 – Índices de ajuste do modelo estrutural do entrincheiramento (2 fatores) 156

Tabela 30 – Comparação dos índices de ajuste dos modelos trifatorial e bifatorial de entrincheiramento organizacional 158

Tabela 31 – Índices de ajuste do modelo de mensuração do comprometimento de continuação para as duas amostras 164

Tabela 32 – Índices de ajuste para o modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (3 fatores) 167

Tabela 33 – Índices de ajuste para o modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (2 fatores) 170

Tabela 34 - Comparação dos índices de ajuste dos modelos estruturais de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional trifatorial e bifatorial 172

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre comprometimento no trabalho tiveram origem há aproximadamente cinqüenta anos, com o objetivo inicial de mapear e explicar o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. A partir da década de 80, as pesquisas nesse tema ganharam impulso, e o comprometimento passou a ser um tópico de grande interesse para as teorias organizacionais, no Brasil e no exterior. Não obstante o desenvolvimento conceitual e empírico proporcionado pelos inúmeros estudos conduzidos, também lacunas foram formadas, sobretudo na definição do construto (Bastos, 1998; Morrow, 1993; Mowday, 1998).

Uma das primeiras constatações advindas da pesquisa na área foi a existência de diferentes naturezas do comprometimento (Etzioni, 1961/1974; Kanter, 1968; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986), pautadas em fatores como identificação com a organização, compartilhamento de crenças e valores, sentimento de obrigação, desejo de permanecer e obter recompensas. As diversas formas com que o trabalhador poderia vincular-se foram denominadas "bases do comprometimento".

O avanço das pesquisas e descobertas na área indicaram que o comprometimento organizacional era afetado também pelo vínculo estabelecido pelo indivíduo com outras instâncias, dentro e fora da própria organização, a exemplo de equipe, trabalho, sindicato, carreira, entre outros. Tal percepção deu origem à investigação dos focos do comprometimento (Bastos, 1994; Fink, 1992; Morrow, 1983; Reichers, 1985, 1986) e dos padrões ou perfis formados pela combinação de diferentes níveis de comprometimento do trabalhador com cada um desses focos (Bastos, 1994; Costa, 2005; Fink, 1992).

Os estudos sobre comprometimento têm sido motivados, principalmente, pela identificação de antecedentes, ou seja, variáveis que podem impactar na formação do vínculo, e conseqüentes ou resultados alcançados quando o indivíduo está comprometido. Para a

realização dessas investigações, têm sido utilizadas, principalmente, estratégias metodológicas quantitativas (Bastos, 1994).

O objetivo de abarcar todos esses níveis de análise e possibilitar uma maior generalização do construto acelerou a produção na área, a formulação de diferentes medidas e diferentes conceitos, gerando um grande número de estudos científicos, conduzidos algumas vezes sem os cuidados necessários (Bastos, 1994; Morrow, 1983). Essa ampliação excessiva e sem cautela ocasionou um esticamento do construto de comprometimento, com a inclusão de medidas e dimensões possivelmente inapropriadas, o que causa dificuldades em sua aplicação prática e em sua abstração para diferentes contextos organizacionais (Osigweh, 1989).

As confusões conceituais e empíricas que cercam os estudos sobre comprometimento são um tópico atual de discussão, embora já sejam objeto de preocupação de muitos estudiosos há bastante tempo. Há mais de vinte anos, Reichers (1985) apontava como um problema potencial a falta de cuidado dos pesquisadores em entender as percepções e expectativas dos atores organizacionais sobre o comprometimento, uma vez que as conceituações divulgadas eram, normalmente, derivações e acréscimos de definições prévias. A tradição de pesquisa quantitativa na área contribuiu para que tal situação fosse mantida (Bastos, 1998). Assim, observa-se que a maioria dos estudos, ainda hoje, está pautada nas primeiras conceituações do comprometimento organizacional, desconsiderando as mudanças ocorridas na política, economia e relações de trabalho em quase meio século. Tal distanciamento ocasionou não apenas lacunas conceituais, como também uma possível defasagem em relação a certos aspectos tradicionalmente estudados como parte do comprometimento, a exemplo na noção de permanência e instrumentalidade.

Osigweh (1989) trouxe também um alerta sobre os riscos de propor construtos e medidas muito vastos, pois a inclusão de conceitos em demasia poderia, em lugar de ampliar o alcance dos construtos, ameaçar a precisão das pesquisas conduzidas e, conseqüentemente,

sua validade científica. Ainda assim, muitos modelos multidimensionais do comprometimento foram e têm sido divulgados na literatura, dentre os quais se destaca o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), proposto com o objetivo de expandir o conceito por meio da incorporação de facetas provenientes de estudos distintos sobre comprometimento organizacional.

Depois de Reichers (1985) e Osigweh (1989), outros teóricos apontaram os problemas do construto, discutindo especificamente as inconsistências conceituais e a validade do modelo tridimensional (Bastos, 1998; Brown, 1996; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Ko, Price & Mueller, 1997; Solinger, Olffen e Roe, 2008; Swailes, 2002). Ainda assim, mais de 150 estudos baseados nesse modelo foram reunidos na meta-análise conduzida por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), excluídos aqueles que não reportavam os dados necessários para a investigação. Diante de tal quadro, ainda são desafios para as pesquisas da área a delimitação teórico-empírica do conceito de comprometimento e a adoção de novas metodologias de pesquisa. É necessário que seja feito o movimento inverso, a fim de retirar do construto os conceitos indevidamente incluídos.

O presente estudo não pretende, nem conseguiria, esgotar todos os problemas conceituais diretamente associados à mensuração do comprometimento. Por isso, toma como foco de análise os problemas relacionados ao modelo tridimensional do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) e posiciona-se em consonância com os autores que defendem uma maior delimitação conceitual para o construto que, atualmente, incorpora em sua definição e operacionalização dimensões possivelmente antagônicas, com antecedentes e conseqüentes bastante distintos (Klein, Molloy & Cooper, no prelo; Solinger et al., 2008). Nesse processo, uma atenção específica é dirigida à base instrumental do comprometimento, aqui tratada como ***"base de continuação"***, em congruência com a nomenclatura sugerida por Meyer e Allen (1984) e utilizada largamente na literatura

internacional. A opção por essa denominação foi feita após a observação de que, fora do Brasil, a designação “comprometimento instrumental” não é entendida como sinônimo do “comprometimento de continuação” (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Muitos estudos vêm se detendo na análise do componente de continuação pelo fato de ser esse o portador e provocador do maior número de inconsistências empíricas na pesquisa sobre o comprometimento organizacional. Conceitualmente, a base de continuação, ou ***base de permanência***, outra possível tradução para o *continuance commitment*, abarca a idéia de continuidade na organização por ser necessário, devido à limitação de alternativas ou aos sacrifícios pessoais percebidos pelo indivíduo. Nesta dissertação, são apresentados argumentos que defendem a retirada da noção de permanência da definição do comprometimento. Entende-se, ainda, que há um vínculo mais apropriado para predizer a permanência por necessidade. Trata-se do entrincheiramento, definido pela primeira vez no campo das carreiras por Carson, Carson e Bedeian (1995) e estendido, neste trabalho, para o foco organizacional.

O presente estudo, portanto, reúne um conjunto de ações que buscam solucionar um dos problemas da pesquisa sobre comprometimento: o mapeamento das principais questões do modelo tridimensional; a construção de um quadro teórico e definição do conceito de entrincheiramento com foco na organização; a construção, avaliação psicométrica e disponibilização da primeira escala de entrincheiramento organizacional para o Brasil e países do exterior; e, por fim, a confrontação empírica do entrincheiramento com o comprometimento de continuação, com o objetivo de apresentar as primeiras evidências de que ambos se referem ao mesmo fenômeno psicossocial. Espera-se, também, que este trabalho seja o início de uma agenda de pesquisa que possibilitará o desenvolvimento do construto de entrincheiramento na organização e as investigações de sua delimitação com o

comprometimento organizacional, a fim de diferenciar esses dois possíveis vínculos, seus antecedentes e conseqüentes.

A pesquisa aqui conduzida é parte de um projeto maior, denominado "Comprometimento, consentimento ou entrincheiramento? Analisando questões conceituais e a dinâmica do vínculo entre trabalhador e organização" (Bastos, 2006), que vem sendo realizado pelo grupo de pesquisa *Indivíduo, Organizações e Trabalho: aspectos psicossociais.*

Quatro partes estruturam esta dissertação. A Parte I apresenta o marco teórico-conceitual do estudo e é composta por dois capítulos. No Capítulo 1, estão estruturados os pontos mais críticos das questões conceituais e empíricas do comprometimento organizacional, com foco no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e, mais especificamente, na base de continuação. No Capítulo 2, é apresentado o conceito de entrincheiramento organizacional, após uma revisão das pesquisas sobre o construto com foco na carreira e de suas bases conceituais nos estudos com foco na organização. A Parte II contém os aspectos teórico-metodológicos, divididos também em dois capítulos. O Capítulo 3 apresenta a delimitação do objeto de estudo, os objetivos e hipóteses da pesquisa, e o Capítulo 4 discorre sobre os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do trabalho. A Parte III apresenta e discute os resultados referentes à avaliação conceitual e psicométrica da escala de entrincheiramento organizacional e descreve as principais evidências de sobreposição entre esse construto e o comprometimento de continuação. Por fim, na Parte IV, são apresentadas as conclusões do estudo, sintetizando os principais achados, contribuições, limites e implicações para pesquisas futuras.

PARTE I -
MARCO TEÓRICO–CONCEITUAL

CAPÍTULO 1:
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: PROBLEMAS CONCEITUAIS E DE MENSURAÇÃO

Conceituar o comprometimento organizacional ainda é uma tarefa difícil, mesmo após décadas de investigação. A falta de consenso em relação ao seu significado é notória desde os primeiros trabalhos apresentados, fato verificado também nas medidas elaboradas para a sua verificação empírica (Bastos, 1994; Morrow, 1983, 1993; Mowday, Porter & Steers, 1982). Confusão conceitual, redundância, imprecisão e inconsistência têm marcado as pesquisas sobre comprometimento, especialmente aquelas que saem de um enfoque unidimensional, como proposto no clássico trabalho de Mowday et al. (1982).

Neste capítulo, a discussão apresentada segue uma via tripartite: (1) inconsistências conceituais provenientes do esticamento do construto de comprometimento; (2) inadequação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas; (3) inconsistências empíricas envolvendo as bases propostas. Preliminarmente, é feita uma breve contextualização acerca da evolução de perspectivas unidimensionais do comprometimento para as abordagens multidimensionais. Nesta dissertação, o foco principal é dado ao modelo tridimensional que, há mais de quinze anos, foi proposto por Meyer e Allen (1991), na tentativa de reunir conceitos elaborados anteriormente e expandir o construto de comprometimento, com o objetivo de aumentar a sua generalização. Busca-se detalhar, neste primeiro capítulo, os pontos mais críticos desse modelo e os fatores que ameaçam a relevância científica da pesquisa sobre comprometimento com foco na organização.

A. A construção do campo de origem e a emergência do modelo tridimensional do comprometimento organizacional

Uma revisão abrangente da literatura sobre comprometimento mostra a emergência de diferentes perspectivas: visões unidimensionais (Becker, 1960; Mowday et al., 1982) e multidimensionais (Etzioni, 1961/1974; Kanter, 1968; Medeiros, Enders, Sales, Oliveira & Monteiro, 1999; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986; Rego, 2003); atitudinais (Mowday et al., 1982) e comportamentais (Staw, 1974); sob naturezas distintas (Becker, 1960; Porter, Steers & Mowday, 1974; Wiener, 1982); com foco em diferentes instâncias, como organização, trabalho, equipe, carreira e sindicato (Bastos, 1994; Fink, 1992; Reichers, 1986).

Não há entre os teóricos da área um consenso em relação à origem dos estudos sobre o comprometimento com a organização, assim como não há um acordo para os diferentes enfoques que têm sido atribuídos ao construto. Tais aspectos foram destacados por Bastos (1994), após uma intensa investigação sobre a trajetória de construção e desenvolvimento das abordagens mais presentes na pesquisa sobre o comprometimento organizacional. No total, o autor identificou cinco principais enfoques, provenientes da Sociologia, da Psicologia Social e das Teorias Organizacionais: autoridade no contexto de trabalho; *side bets*, instrumental ou calculativo; atitudinal/afetivo; normativo e comportamental.

Bastos (1994) sinaliza a importância do trabalho realizado por Etzioni (1961/1974), inserido no panorama das Teorias Organizacionais. Ao discriminar as bases moral, alienativa e calculativa para o comprometimento organizacional, Etzioni (1961/1974) contribuiu para o desenvolvimento de três das cinco vertentes identificadas por Bastos (1994). O envolvimento moral estaria ligado à internalização de valores e normas organizacionais, o envolvimento calculativo seria resultado de uma consciente relação de troca entre o indivíduo e a

organização e, por fim, a base alienativa adviria de um poder coercitivo, caracterizado por uma relação de submissão à autoridade.

É interessante notar, entretanto, que a busca de uma análise mais formal do conceito de comprometimento teve origem na Sociologia, sendo marcada pelo trabalho de Becker (1960). O autor explica o comprometimento como a adoção de linhas de ação consistentes ao longo do tempo, causada principalmente pela percepção de custos associados a um comportamento contrário. Ao ser aplicado ao contexto organizacional, o comprometimento é tratado como o resultado da busca e manutenção de ganhos financeiros, conforto/comodidade no trabalho, posição privilegiada na organização, entre outros. Etzioni (1961/1974), ao tratar da dimensão calculativa, trouxe também a perspectiva da instrumentalidade e relação de troca para o conceito de comprometimento organizacional.

Da Psicologia Social, uma das raízes mapeadas por Bastos (1994), procederam duas visões que nortearam os desenvolvimentos futuros dos estudos na área: a noção de comprometimento enquanto uma atitude, e a noção do comprometimento enquanto um comportamento. Esses dois caminhos de análise do comprometimento serão a base para uma discussão posterior ainda nesse capítulo.

Depois dos primeiros anos de estudos desenvolvidos sobre o comprometimento, Mowday et al. (1982) compilaram diferentes definições do construto, com o objetivo de propor um modelo que abarcasse os desenvolvimentos teóricos já realizados. A partir dessa revisão, definiram o comprometimento como uma força relativa à identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, caracterizada pela aceitação dos objetivos e valores organizacionais, desejo de manter-se como membro e de exercer esforço em benefício da organização. Por muitos anos, esse significado e a escala construída pelos autores foram amplamente utilizados, em uma perspectiva atitudinal-afetiva do comprometimento.

Tratar dessa amplitude de abordagens presentes nos estudos sobre comprometimento com a organização, ainda que superficialmente, é fundamental para contextualizar o momento em que Meyer e Allen (1991) conceberam o modelo tridimensional. Inicialmente, Meyer e Allen (1984) observaram as diferenças entre a teoria de Becker (1960) e a visão de comprometimento apresentada por Mowday et al. (1982). A primeira traz a idéia de *continuar* em determinado curso de ação após o *cálculo* dos custos envolvidos no afastamento dessa linha, tendo sido denominada **"comprometimento de continuação"** (Kanter, 1968; Meyer & Allen, 1984), "calculativo" (Etzioni, 1961/1974), e traduzida como "comprometimento instrumental" (Bastos, 1993; Medeiros, 1997). A segunda vertente, por sua vez, traz a noção de afeto para com a organização, que estimula o indivíduo a permanecer porque gosta, compartilha valores e envolve-se com os papéis organizacionais, tendo sido denominada por Meyer e Allen (1984) **"comprometimento afetivo"**. Mais tarde, Meyer e Allen (1991) incluíram uma terceira forma de comprometimento, com base no estudo de Wiener (1982), sugerindo que, em alguns casos, o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após internalização das normas organizacionais. Sua denominação passou a ser **"comprometimento normativo"**.

Os autores buscaram, portanto, sintetizar os estudos existentes e reunir em um mesmo modelo os três principais enfoques da agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional. Definiram-no como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que tem implicações em sua decisão de deixá-la ou não. Meyer e Allen (1991) sugeriram, ainda, que os comprometimentos afetivo, normativo e de continuação fossem tratados como componentes, e não tipos de comprometimento. Dessa forma, em lugar de haver três formas mutuamente exclusivas, os autores consideram mais pertinente entender cada uma dessas formas como ***componentes ou bases***, que podem ser experimentadas simultaneamente pelo trabalhador, em diferentes níveis.

Apesar das incoerências apontadas para esse modelo, é importante enfatizar sua contribuição para a agenda de pesquisa do comprometimento, sobretudo o impulso para a produção científica após a validação da medida por J. P. Meyer e equipe. A comparação de duas meta-análises conduzidas em épocas distintas exemplifica claramente o impacto causado na literatura sobre o comprometimento. Mathieu e Zajac (1990) reuniram 124 estudos publicados em um período de quase vinte anos (1967 a 1986), que tinham em comum a referência aos trabalhos de Mowday et al. (1982) ou de Hrebiniak e Alutto (1972). Pouco mais de uma década depois, Meyer et al. (2002) reuniram 155 estudos que utilizaram as medidas validadas por seu grupo e que foram publicados ao longo de quinze anos (1985 a 2000). Percebe-se, assim, como a produção científica da área passou a ser guiada pelo modelo de três dimensões.

Bastos (1998) afirma que, não obstante o predomínio desse modelo, falta ainda uma melhor investigação da dimensionalidade do comprometimento. Nem todas as aplicações das escalas de comprometimento afetivo, normativo e de continuação apresentaram padrões de convergência e validade discriminante (Mowday, 1998). Em diferentes pesquisas, observou-se sobreposição das bases afetiva e normativa, e comportamento diferenciado da base de continuação (Cooper-Hakim & Viewesvaran, 2005). Além disso, ao longo dos inúmeros estudos sobre comprometimento no cenário internacional e nacional, foram desenvolvidas investigações acerca de seus componentes, na tentativa de ampliar o alcance do conceito. No Quadro 1, estão compilados os modelos multidimensionais desenvolvidos por diferentes autores para o comprometimento organizacional.

É possível que, em meio a esses inúmeros estudos e tentativas de ampliação dos limites conceituais do construto, novas dimensões tenham sido propostas sem o devido cuidado, especialmente por decorrerem de processos de operacionalização e validação de novos instrumentos de mensuração (Bastos, 1994; Morrow, 1983). Tais aspectos fornecem

indícios de que a ampliação excessiva do escopo do comprometimento organizacional tem provocado confusão conceitual, envolvendo não somente suas bases, como também seus antecedentes e conseqüentes (Mowday, 1998).

Bases	**Referências**
Moral, Calculativo, Alienativo	Etzioni (1961/1974)
Continuação, Coesão e Controle	Kanter (1968)
Identificação, Envolvimento, Lealdade	Buchanan (1974)
Consentimento, Identificação, Internalização	O'Reilly e Chatman (1986)
Afetivo, Normativo, Continuação	Meyer e Allen (1991); Siqueira (2001)
Afetivo, Continuação, Moral	Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993)
Adesão, Oportunidade	Thévenet (1992), citado por Sá e Lemoine (1999)
Afiliativa, Afetiva, Normativa, Instrumental	Medeiros et al. (1999)
Afetiva, Futuro comum, Normativa, de Sacrifícios avultados, Escassez de alternativas, Ausência psicológica.	Rego (2003)
Internalização de valores e objetivos organizacionais, Sentimento de obrigação em permanecer na organização, Sentimento de fazer parte, Sentimento de falta de recompensas e oportunidades, Linha consistente de atividade, Escassez de alternativas	Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2003)

Quadro 1 – Dimensões propostas para o comprometimento organizacional
FONTE: Elaborado pela autora

É pertinente, portanto, afirmar que a ampliação da multidimensionalidade do comprometimento tem causado o que Osigweh (1989) denominou "esticamento do conceito": o que inicialmente parece um ganho em termos de extensão, causa construções confusas, resultando em conceitos menos precisos ou "pseudo-universais". No caso do comprometimento, interpreta-se que as dimensões incluídas, a partir de inúmeros estudos em contextos específicos, tenham contribuído para o crescimento amorfo do conceito, ameaçando sua generalização. Osigweh (1989) discute especificamente a inclusão de dimensões atitudinais e de intenções comportamentais na operacionalização do comprometimento organizacional, aspecto que será pormenorizado mais adiante neste capítulo. Defende, ainda, que um conceito pode ter a versatilidade necessária para percorrer diferentes contextos e situações sem necessariamente apresentar ambigüidade e imprecisão. O autor se atém a formas de minimizar o esticamento do conceito e maximizar seu potencial de percurso e

propõe que, inicialmente, sejam feitas definições acerca do que o construto *não é*, buscando-se, dessa forma, chegar a uma definição de seus limites, a uma essência central, que tenha um maior nível de abstração e uma maior variedade de aplicações.

Para tanto, é necessário, inicialmente, estruturar os problemas mais proeminentes e as incongruências observadas na literatura da área, de modo a selecionar os pontos que estão interferindo na qualidade e na generalização dos estudos e, assim, propor alterações. Nas seções a seguir, estão sistematizadas as principais questões conceituais e empíricas presentes nas discussões sobre o comprometimento organizacional.

B. O esticamento do conceito de comprometimento organizacional

Klein et al. (no prelo), ao discutir os fundamentos conceituais do comprometimento, atribuem a variedade de enfoques a um importante estágio de desenvolvimento do construto, mas admitem que os estudos chegaram a um estado de maturação em que essa amplitude causa mais danos do que benefícios. Pautados nessa reflexão, sugerem que os estudiosos da área, em lugar de estimular tal variabilidade, voltem-se para a seleção das abordagens mais adequadas ao construto.

O debate teórico promovido nesta seção está restrito à pertinência de aspectos ligados diretamente à base de continuação do comprometimento organizacional: é o caso da perspectiva de permanência, que compõe atualmente o conceito de comprometimento, e das dimensões atitudinais e comportamentais, que vêm sendo incluídas simultaneamente em sua definição e operacionalização. A análise desses tópicos tem como objetivo compor um conjunto de argumentos em defesa da reestruturação e da maior delimitação do conceito de comprometimento, com a retirada do componente de continuação.

1. A questão da permanência: dimensão constitutiva do comprometimento ou um possível conseqüente?

Como primeiro passo para questionar a pertinência da base de continuação, é importante analisar as mudanças no conceito de comprometimento ao longo do tempo, especialmente no que concerne à noção de permanência, exemplo de grande relevância para o presente estudo. Fica claro desde o trabalho de Becker (1960) que o comprometimento está relacionado principalmente à permanência dos trabalhadores nas organizações. Porter et al. (1974) iniciam o artigo com a afirmativa de que um dos principais problemas enfrentados pelas organizações é a rotatividade, apontando o comprometimento organizacional como o elemento que diferencia os trabalhadores que saem dos trabalhadores que permanecem. Mais de trinta anos depois, seria possível dizer que a diminuição das taxas de rotatividade continua sendo um problema para as organizações? Não seria um problema maior, considerando a intensa oferta de trabalhadores na conjuntura atual, encontrar profissionais que não estejam na organização somente por necessidade, mas por quererem agregar valor às tarefas e à equipe?

Brown (1996) questiona se, nas organizações atuais, os aspectos avaliados nas medidas de comprometimento são mesmo os mais apropriados, já que a permanência como membro, especialmente nas empresas privadas, é algo do passado. Questiona, ainda, se não há organizações em que a permanência não seja uma expectativa.

Barros (2007) faz uma revisão das principais características de quatro momentos históricos desde a Revolução Industrial, buscando entender de que forma as alterações no contexto político e econômico influenciam o comportamento organizacional. Um resumo de suas principais constatações indica que, a partir da década de 50, após um longo período de inexistência da gestão de pessoas, as organizações começaram a adotar estratégias ligadas à retenção de profissionais capacitados, motivadas principalmente pela tentativa de reduzir os custos de substituição de pessoal. Essa época é marcada pelo surgimento do conceito de

comprometimento, seguido de inúmeros estudos visando à operacionalização e mensuração do construto. Entretanto, a partir da década de 90, com o estabelecimento das novas relações de trabalho, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competências, o interesse na permanência do empregado dá lugar à necessidade de bons desempenhos, qualidade do trabalho e busca de resultados em benefício da organização.

Analisar as transformações nas demandas organizacionais é importante para elucidar o caminho percorrido na elaboração do conceito de comprometimento. Por muito tempo, o interesse em investigar a rotatividade e a permanência fez com que o desenvolvimento do construto fosse guiado pela pergunta "o que faz o indivíduo continuar na organização?", de sorte que seu conteúdo foi ampliado na tentativa de encontrar a resposta mais completa possível. Seria prudente especular, todavia, que com as mudanças do contexto, também o conceito de comprometimento tenha sofrido alterações. O "ser comprometido" que, até a década de 90, estava associado à idéia de permanência, passa a incorporar a noção de contribuição ativa para o alcance dos resultados organizacionais. Se a mesma lógica fosse seguida, novas dimensões deveriam ser incorporadas ao conceito de comprometimento na tentativa de explicar, por exemplo, o desempenho individual, uma vez que é esse um dos conseqüentes mais pleiteados pelos estudos organizacionais na atualidade (Medeiros, 2003).

Observa-se então que, não obstante as expectativas em relação ao trabalhador comprometido tenham mudado, o conceito de comprometimento ainda possui dimensões constitutivas que explicam tão somente a sua permanência na organização. Bar-Hayim e Berman (1992) já apontavam algumas distinções entre o comprometimento passivo (permanência por não vislumbrar melhores oportunidades) e ativo (identificação com a organização e disponibilidade para exercer esforços extras em seu benefício). Mesmo antes das transformações vivenciadas no mundo do trabalho, Mowday et al. (1982) afirmavam que o comprometimento organizacional "representa algo além da mera lealdade passiva para com

a organização. Envolve uma relação ativa, de modo que os indivíduos desejam dar algo de si mesmos a fim de contribuir para o bem estar da organização" (p. 27). Solinger et al. (2008) complementam essa distinção com a idéia do contínuo "construtivo e destrutivo". O cruzamento dessas formas de expressão gera comportamentos desejáveis, no campo construtivo-ativo (empenho extra, diplomacia, cooperação) ou construtivo-passivo (paciência, tolerância às normas), e comportamentos indesejáveis, no campo destrutivo-ativo (agressão, sabotagem, retenção de informações importantes) e destrutivo-passivo (negligência, esquiva das tarefas).

No presente trabalho, a noção de ativo está ligada a comportamentos que beneficiariam intencionalmente a organização, enquanto que a noção de passivo relaciona-se à inércia ou indiferença frente aos objetivos organizacionais. Questiona-se, então o que é atualmente esperado de um trabalhador comprometido: uma lealdade passiva, representada por sua manutenção como empregado, ou um envolvimento real, por meio de esforços em prol de bons desempenhos, interesse pelas atividades executadas e desejo de desenvolvimento da organização?

Reichers (1985) aponta como uma das lacunas dos estudos de comprometimento a distância entre a definição científica e a percepção dos trabalhadores. Segundo o autor, muitas das conceituações e operacionalizações do construto partem de revisões da literatura e hibridizações de definições prévias, sem o cuidado de questionar qual o significado do comprometimento para os sujeitos a partir de suas próprias percepções. Tal limitação tem origem na tradição de estudos quantitativos e escassez de pesquisas qualitativas sobre comprometimento (Bastos, 1993, 1998). A Figura 1 apresenta uma síntese de 24 diferentes definições de comprometimento feitas por diversos teóricos.

Observa-se que há uma grande amplitude de facetas incorporadas ao conceito de comprometimento. Há, ainda, uma clara separação entre dimensões que representam um

vínculo ativo, expresso pelo engajamento, intenção de empenho extra, afeto e identificação com a organização, e as dimensões que manifestam uma relação passiva, que se resume à permanência e à relação de troca com a organização, onde se enquadra o vínculo instrumental de continuação.

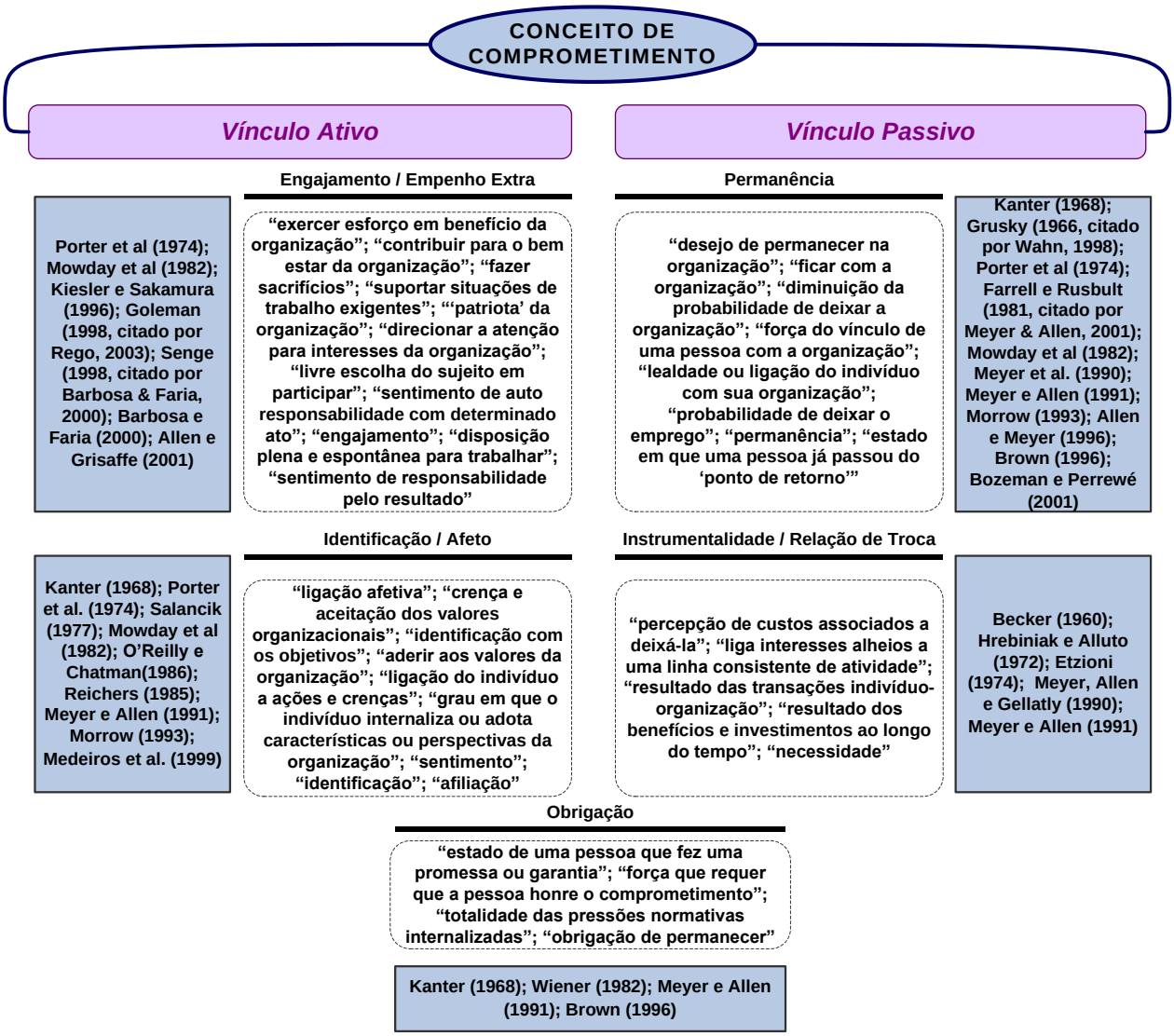

Figura 1 – Mapeamento das definições de comprometimento organizacional
FONTE: Elaborado pela autora

Algumas definições de comprometimento formaram a categoria "obrigação", posicionada no mapa de forma central, uma vez que o indivíduo pode sentir-se em obrigação para com a organização em função de um vínculo afetivo (ativo), ou sentir-se obrigado a

cumprir certos procedimentos e regras de trabalho como forma de manter o emprego ou *status* alcançado (passivo).

Dentro da perspectiva de que o comprometimento garante a permanência do trabalhador na organização, alguns autores argumentam que o comprometimento de continuação não é, por si só, sinônimo de permanência, uma vez que o empregado pode ter a intenção de permanecer na organização devido a um forte comprometimento afetivo ou normativo (Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004). A partir desse raciocínio, entende-se também que, embora tais vínculos possam estimular a intenção de permanecer, o comprometimento organizacional, mesmo forte, pode não ser um determinante da permanência do empregado. Tal noção encontra respaldo na afirmação de Solinger et al. (2008), de que empregados comprometidos podem deixar a organização por várias razões (melhores oportunidades de carreira, circunstâncias familiares), enquanto que empregados não comprometidos podem permanecer por motivos financeiros ou por falta de oportunidades no mercado de trabalho.

Barbosa e Faria (2000), ao criticarem as idéias de permuta ou barganha de vantagens por permanência, presentes em definições do comprometimento organizacional (Figura 1), afirmam que permanecer na organização não significa necessariamente comprometer-se, pois o indivíduo pode perceber no ambiente organizacional fatores que o interessam ou beneficiam, permanecendo por estar comprometido consigo mesmo. É possível, por outro lado, que os indivíduos sintam-se comprometidos mesmo após sairem da organização, nos casos em que a saída seja motivada por fatores externos a variáveis pessoais ou organizacionais (exemplo: aprovação em concurso público e garantia de estabilidade, tendo em vista a crise do mercado de trabalho). Cude e Jablin (1992) discutem essa questão ao abordar como o comprometimento permanece em alguns casos após aposentadoria, sugerindo

que as organizações adotem estratégias para minimizar esse vínculo, a fim de evitar obstáculos ao ajustamento do trabalhador a sua nova realidade.

Com base nessas reflexões, é possível conjecturar que a permanência ou não do trabalhador na organização pode ser explicada por muitas variáveis além do comprometimento e que, por isso, não deve ser tratada como uma dimensão constitutiva do construto, mas como uma de suas possíveis conseqüências. Klein et al. (no prelo) fazem uma observação similar ao dizer que o conceito de comprometimento enquanto continuação ou permanência confunde-se com um dos seus próprios conseqüentes, da mesma forma que o comprometimento enquanto investimentos ou troca confunde-se com um de seus antecedentes. Portanto, em oposição à assertiva de Porter et al. (1974), entende-se que o comprometimento não deve ser tratado como um elemento que diferencia os trabalhadores que saem dos trabalhadores que permanecem. Ainda, deve ser feita uma distinção entre a permanência por vontade e a permanência por necessidade, sendo a primeira considerada aqui um das possíveis conseqüências do comprometimento, e a segunda, melhor explicada por outros vínculos – a exemplo do entrincheiramento – do que pelo comprometimento organizacional.

A partir da análise de alguns estudos brasileiros qualitativos sobre o comprometimento, é possível confrontar as definições científicas do construto com a percepção de diversos atores organizacionais acerca do que é “ser comprometido”. O Quadro 2 resume cinco estudos e indica que os trabalhadores apresentam como aspectos centrais do conceito de comprometimento o engajamento, a dedicação à organização e o zelo pelo setor em que trabalham, entre outras categorias que integram a noção de vínculo ativo. Com menor peso, mas ainda representativa, observa-se uma associação feita entre “ser comprometido” e obedecer a regras e procedimentos, cumprir acordos e contratos de trabalho, pontos ligados à noção de obrigação. Por fim, de forma reduzida, aparecem as idéias de permanência e troca,

que representam a noção de vínculo passivo. Dada a natureza mais periférica desse último grupo, é possível sugerir que a permanência não é uma condição essencial para que um empregado seja considerado comprometido, sob a ótica dos atores organizacionais.

Referências	Amostra Pesquisada	Resultados
Bastos, Brandão e Pinho (1997)*	240 servidores de quatro universidades federais, de diferentes unidades e cargos.	Respeitar a hierarquia, normas e procedimentos institucionais/chefias (52); Visar o progresso da instituição/preocupação com o seu crescimento (47); Zelar pelo patrimônio da instituição (37); Buscar crescer pessoal e profissionalmente junto à instituição (35); Zelar pela imagem da instituição (29); Demonstrar amor e gosto pela instituição (22); Conhecer e preocupar-se com os direitos e deveres (19); Participar da vida institucional (15); Buscar melhorias para a instituição (12); "vestir a camisa" da instituição (11); Estar disponível, ser útil à instituição (10); Ter um contrato de trabalho (8); Participar da política universitária (8); Zelar pelo seu setor de trabalho (6); **Permanecer na instituição apesar de outras oportunidades (5)**
Brito e Bastos (2001)*	17 gestores de uma indústria química	Cumprir contrato de trabalho (6); Realização pessoal vinculada ao atendimento das necessidades da empresa (5); Gosto pelo trabalho (5); Cumprir obrigações (4); Preocupação com o crescimento da empresa (4); Empenho no trabalho (3); Dedicação extra (3); Traços pessoais (2); Participação (2); Eficácia (2); Responsabilidade (2); Relações interpessoais (2); Comportamento pró-ativo (2); **Via de mão dupla (1)**; Consciência dos impactos do trabalho para a equipe e o social (1)
Melo (2006)*	212 trabalhadores, sendo 99 de empresa pública e 113 de banco estatal. Desses, 34 sujeitos falaram sobre o significado do comprometimento	Dedicar-se à organização (11); **Relação de troca (8)**; Desempenho eficiente (3); Comportamento extra-papel (2); Dedicar-se ao trabalho (2); Alcançar os objetivos da organização (1); Conciliar objetivos (1); **Desejo de ficar na organização (1)**; Interesse pela empresa (1); Múltiplos focos: organização, colegas e pessoal (1); Reconhecimento (1); Relações afetivas com colegas (1); Respeito mútuo (1); Responsabilidade (1); Sentir-se parte da organização (1)
Rowe e Bastos (2007)***	Docentes de cursos de graduação, sendo 10 de IESs privadas e 10 de uma universidade federal	• Docentes de Instituições de Ensino Superior (IESs) privadas: Comprometimento com a missão da instituição; Cumprir acordos e prazos; Ser assíduo; Respeitar os regulamentos institucionais; Ser reconhecido e valorizado pela instituição; • Docentes de IES pública: Respeitar os contratos formais no que tange à carga horária; Qualidade do trabalho; Trabalhar para a instituição; Compromisso com a Universidade
Scheible e Bastos (não publicado)**	27 estudantes de uma faculdade particular, em sua maioria empregados de alguma organização	Contribuir para o crescimento (32%); Vestir a camisa (16%); Responsabilidade (16%); Disponibilidade/participação (11%); Ser bom profissional (11%); Reciprocidade (8%); **Fidelidade (5%);** Atender às expectativas (3%)

Quadro 2 – Significado do comprometimento para atores organizacionais
FONTE: Elaborado pela autora
NOTA: Grifo em negrito para as categorias que representam a noção de comprometimento passivo
* entre parêntesis, número de evocações;
** entre parêntesis, percentual de evocações;
*** freqüências não divulgadas.

Brito e Bastos (2001) analisaram de forma mais aprofundada três esquemas de gestores de uma indústria petroquímica acerca do comprometimento organizacional, encontrando como núcleos centrais: a) esforço em prol do crescimento da empresa; b) esforço em prol do crescimento e melhoria da organização; valoriza a atividade que realiza; c) identificação com os objetivos da empresa e obediência; otimização dos recursos e custos da empresa. Rowe e Bastos (2007), que estudaram docentes de instituições de ensino superior (IES) particulares e uma IES pública, afirmam que, nos dois segmentos investigados, não foi identificado como núcleo importante nas definições dos docentes o comprometimento de continuação. Internacionalmente, em um dos raros estudos qualitativos sobre comprometimento organizacional, Brown (1990, citado por Brown, 1996) questionou o significado do comprometimento no trabalho para diferentes sujeitos, obtendo como respostas: “o desejo de fazer algo mais pelo departamento”, “fazer o que for necessário para terminar o trabalho” e “fazer o que mandam fazer, não importa o quê”.

Ao confrontar tais resultados com as definições científicas do comprometimento organizacional, é possível afirmar que há uma ênfase, para os atores organizacionais, nas idéias de engajamento, identificação e obrigação, enquanto que, tomando por base as conceituações feitas por cientistas, há, além desses aspectos, evidência nos processos de troca e permanência na organização. Conclui-se que não há um alinhamento entre o que vem sendo pesquisado e o que é esperado pelos trabalhadores e gestores. É indicado, portanto, reavaliar a pertinência de alguns pontos tradicionalmente presentes nos estudos desse construto.

No caso do modelo tridimensional do comprometimento, alguns autores têm-no caracterizado como mais um preditor de permanência (Solinger et al., 2008), sendo este sobretudo um papel da base de continuação. A base afetiva, em contrapartida, é considerada mais adequada ao construto por estar relacionada a outras possíveis conseqüências além da permanência. As reflexões que levam a tais conclusões estão detalhadas na seção a seguir.

2. Dimensões atitudinais x comportamentais do comprometimento organizacional

Mowday et al. (1982) consideram que a heterogeneidade conceitual do comprometimento advém principalmente da dicotomia entre atitude e comportamento e citam Staw (1977) e Salancik (1977) como proponentes do comprometimento comportamental. Para esses autores, partindo da teoria da dissonância cognitiva, os indivíduos ajustam suas atitudes às situações com as quais estão comprometidos. Em outras palavras, à medida que se comportam, os empregados criam ligações com seus atos, acreditam que sejam válidos, convenientes e desejáveis. Com o passar do tempo, adaptam suas atitudes de modo a sustentar a continuidade de suas ações. Em contrapartida, à medida que o indivíduo pensa em sua relação com a organização, cria um cenário mental em que avalia o quanto seus valores e objetivos são congruentes com os da organização. A atitude resultante dessa análise guiará seus comportamentos no ambiente organizacional.

Mowday et al. (1982) defendem que essas abordagens sejam consideradas no estudo do comprometimento como complementares entre si, já que uma enfatiza a influência do comprometimento atitudinal no comportamento, e a outra, a influência do comprometimento comportamental nas atitudes. Embora tenham origens teóricas distintas, ambas são necessárias para o entendimento do processo do comprometimento. Os autores sugerem, portanto, que em vez de buscar explicar as relações causais entre atitudes e comportamentos, seja importante considerar sua relação recíproca ao longo do tempo. Ao sistematizar tais abordagens, afirmam que o *comprometimento atitudinal*, por ter como **objeto a organização**, ou o grau de identificação do indivíduo com a organização, deve ser tratado como sinônimo de *comprometimento organizacional*. O *comprometimento comportamental*, por sua vez, será assim denominado por ter como **objeto o comportamento**.

Meyer e Allen (1991), por sua vez, definem o comprometimento como um estado psicológico que reflete um desejo, uma necessidade ou uma obrigação do indivíduo em manter-se como membro da organização. Nesse modelo, os autores buscam unir ambas as abordagens (atitudinal e comportamental), na tentativa de expandir o conceito de comprometimento e contemplar diferentes conceituações feitas previamente.

A diferenciação entre os objetos dos comprometimentos atitudinal e comportamental é o ponto de partida para a crítica que Solinger et al. (2008) traçam para o modelo de comprometimento desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Os autores identificam uma incorreção lógica nessa concepção: em um mesmo construto, estão sendo reunidas atitude frente a um objeto (organização), que é o comprometimento afetivo, e atitudes frente a um comportamento (permanecer na organização), que são os comprometimentos normativo e de continuação. Afirmam que essa inconsistência conceitual é responsável pelas diferenças encontradas nos estudos empíricos com as três bases, sendo que a base afetiva normalmente apresenta fortes associações com diversas variáveis investigadas, e a base de continuação, relações mais fracas ou negativas. Embora os autores citem a base normativa como tendo também relações mais fracas, é possível que tal resultado esteja sujeito à limitação de estudos envolvendo esse componente (Meyer et al., 2002).

Como exemplo, Solinger et al. (2008) citam o insucesso de alguns estudos em encontrar relações entre o comportamento de cidadania organizacional e o comprometimento de continuação (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004; Meyer et al., 2002). A explicação é que, nesse caso, busca-se relacionar um comportamento A (agir como um cidadão) à não-necessidade ou não utilidade do comportamento B (deixar a organização). Em outras palavras, busca-se relacionar 1) o fato de um indivíduo não considerar vantajoso sair do emprego, devido aos benefícios que perderia e outros custos associados a 2) um comportamento de cidadania organizacional. Para os autores, seria mais congruente esperar

relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a utilidade relativa a agir como um cidadão.

Com base no trabalho de Eagly e Chaiken (1993), Solinger et al. (2008) constroem a argumentação que alicerça a proposta de retomar a conceitualização do comprometimento organizacional para um modelo unidimensional. Eagly e Chaiken (1993) definem cinco preditores para a atitude frente a um comportamento: hábitos, atitude frente a um objeto, e três classes de efeitos antecipados do comportamento (instrumentais, normativos e de identidade). Com relação aos resultados, o indivíduo pode perceber potenciais desvantagens advindas de determinado comportamento, sejam perdas de benefícios (instrumental), sentimento de culpa (normativo) ou impactos no auto-conceito (identidade). Na Figura 2, é apresentada a ligação feita por Solinger et al. (2008) entre o modelo de atitude-comportamento de Eagly e Chaiken (1993) e o modelo tridimensional do comprometimento (Meyer & Allen, 1991).

Para Solinger et al. (2008), o modelo tridimensional do comprometimento se ajusta a essa proposta, sendo que o comprometimento afetivo é a atitude, a base de continuação representa os resultados instrumentais, também refletidos pela noção de *side bets*, e a base normativa retrata os resultados normativos e o auto-conceito, que também podem gerar desaprovações e sentimentos de culpa. Essas instâncias, juntamente aos hábitos, influenciam-se mutuamente, assim como influenciam a atitude frente a um comportamento. No modelo, a atitude frente ao comportamento e os efeitos de identidade gerarão uma intenção que, como o hábito, poderá levar à ação.

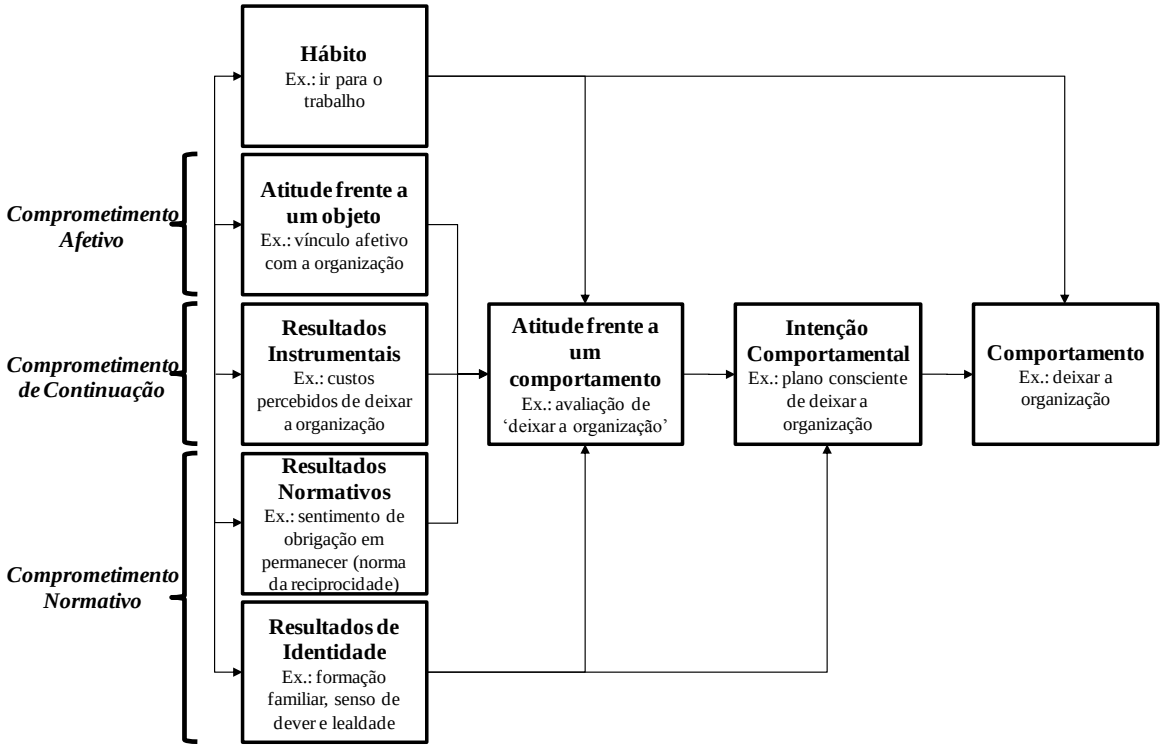

Figura 2 – Integração do modelo atitude-comportamento ao modelo tridimensional do comprometimento
FONTE: Solinger et al. (2008)

Os autores ressaltam que a atitude frente a um objeto (no caso, a organização), pode levar a diferentes comportamentos, como permanência, desempenho, comportamento de cidadania organizacional, entre outros já verificados em trabalhos empíricos (Meyer et al., 2002). Além disso, a manutenção da atitude ao longo do tempo não significa que o repertório de comportamentos será sempre o mesmo. Os comportamentos advindos do comprometimento atitudinal mudarão à medida que o indivíduo amadurece ou progride em sua carreira. Por exemplo, enquanto o comportamento comprometido de um profissional recém contratado consiste em agradar o supervisor, ou apresentar boas entregas, o comprometimento de um gerente pronto para se aposentar será expresso pelo comportamento de preparar o empregado que o substituirá. Por outro lado, uma atitude frente a um comportamento é mais restrita, uma vez que já está especificado o comportamento resultante (no caso, permanecer na organização). Sob esse argumento, os resultados encontrados nas pesquisas com o comprometimento de continuação tornam-se mais compreensíveis, uma vez

que há uma restrição das variáveis com as quais apresenta relações significativas, enquanto que a base afetiva, que representa uma atitude frente à organização, tende a correlacionar positiva e significativamente com muitos comportamentos desejáveis. A partir dessa discussão, Solinger et al. (2008) sugerem que as bases normativa e de continuação não sejam consideradas comprometimento, mas sim antecedentes de atitudes frente a um comportamento ou, mais precisamente, diferentes classes de conseqüências imaginadas pelo indivíduo caso não permaneça empregado.

Ressalta-se que, embora seja visível a possibilidade de integração do modelo tridimensional à proposição de Eagly e Chaiken (1993), o novo modelo não explica porque a base normativa, embora seja uma atitude frente a um comportamento, apresenta relações, ainda que mais fracas, com outras variáveis além de permanência. Para uma afirmação mais precisa e para o aprofundamento dessa discussão, é necessária uma ampliação de investigações sobre a base normativa, que é, ainda hoje, a dimensão menos estudada (Meyer et al., 2002), lembrando que aspectos ligados ao sentimento de obrigação e obediência integram o conceito de comprometimento trazido pelos atores organizacionais (Brito & Bastos, 2001; Rowe & Bastos, 2007). Em contrapartida, a proposta de Solinger et al. (2008) é, realmente, uma alternativa plausível para o entendimento das divergências causadas pela base de continuação nos estudos empíricos do comprometimento, tópico que será discutido mais detidamente ainda neste capítulo.

Sobre a inclusão de bases atitudinais e comportamentais no mesmo construto, um aspecto digno de nota é que toda a revisão de literatura de Mowday et al. (1982) perpassa sobre a questão do comprometimento atitudinal *versus* comportamental, tendo como resultado a inclusão de ambas as dimensões na medida de comprometimento (OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire*). Mais tarde, esse modelo é refutado, e as variáveis de intenção comportamental são retiradas da escala (Bastos, 1992; Osigweh, 1989; Reichers, 1985), com

o objetivo de aumentar sua precisão. No modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), o mesmo ocorre: a escala da base de continuação traz em si itens que têm como objeto o comportamento, contudo permanece à medida que inclui variáveis atitudinais (base afetiva). Não seria pertinente, assim como feito com o OCQ, retirar as variáveis que expressam uma atitude frente a um comportamento?

As discussões sobre o comprometimento trazidas até aqui fazem crer que a sua ambigüidade reside, grande parte, no fato de ser um conceito antigo, gerador de muitas pesquisas e desenvolvimento metodológico e, ao mesmo tempo, um construto em formação, denso em confusão conceitual e limites não estabelecidos. Retomando Osigweh (1989), cabe definir o que o comprometimento *não é*, como forma de chegar à sua essência, já diluída em meio a tantas produções. Nesse caso, seria possível afirmar que o comprometimento não inclui a dimensão de permanência passiva? Seria possível reconstruir o conceito, retirando a base de continuação? Os tópicos a seguir dão continuidade a essa linha argumentativa, que busca uma maior delimitação e precisão das dimensões definidoras do construto, ao mesmo tempo que pretende ampliar a sua capacidade de predizer um número mais amplo de resultados pessoais e organizacionais além da permanência.

C. A mensuração do comprometimento organizacional: a qualidade psicométrica das escalas

Assim como diversos conceitos foram incorporados ao construto de comprometimento, também sua operacionalização ocorreu muitas vezes sem a cautela devida, ocasionando problemas de validade e precisão. Medidas foram propostas e poucos pesquisadores se preocuparam em avaliar suas propriedades psicométricas antes de investigar sua relação com variáveis preditoras e conseqüentes (Mowday et al., 1982). Em especial, a medida de comprometimento tridimensional proposta por Meyer, Allen e Smith (1993), uma

das mais utilizadas, tem sido alvo de discussões ligadas a sua consistência interna e estrutura fatorial (Culpepper, 2000; Dunham et al., 1994; Ko et al., 1997; McGee & Ford, 1987; Solinger et al., 2008). As questões relativas às propriedades psicométricas das escalas, contudo, estão presentes desde as primeiras medidas propostas.

O OCQ, *Organizational Commitment Questionaire*, proposto por Mowday e colaboradores, era composto inicialmente por quinze itens que mensuravam o comprometimento atitudinal, mais tarde denominado "comprometimento afetivo". Embora apresentasse freqüentemente bons índices de confiabilidade, alguns autores apontaram limitações e controvérsias na escala (Bar-Hayim & Berman, 1992; Bastos, 1992; Bozeman & Perrewé, 2001; Osigweh, 1989; Tetrick & Farkas, 1988), especialmente ligadas a sua estrutura fatorial. Assim, a medida teria duas dimensões: comprometimento com os valores da organização e intenções comportamentais de permanência (Bastos, 1992; Tetrick & Farkas, 1988) ou comprometimento ativo e comprometimento passivo (Bar-Hayim & Berman, 1992). Em todo caso, identificou-se a sobreposição entre o fator de intenção de permanência e itens relativos à rotatividade de pessoal (Bozeman & Perrewé, 2001). Para Reichers (1985), o fator "intenção de permanência" não deveria fazer parte do construto, devido aos vieses que estaria causando nos resultados, principalmente pelo fato de ter em si itens que se sobrepunham a um dos conseqüentes investigados (rotatividade). Considerando que a utilização de uma escala reduzida, unifatorial, aumentaria a estabilidade e não acarretaria perdas nos resultados (Tetrick & Farkas, 1988), os estudos de comprometimento passaram a utilizar uma medida composta por apenas nove itens dos quinze iniciais, após terem sido retirados aqueles de intenção comportamental (Bastos, 1994).

Outra medida seminal nos estudos de comprometimento foi a criada por Ritzer e Trice (1969), os primeiros a buscarem uma verificação empírica da teoria dos *side bets*. Os participantes deveriam responder se mudariam de empresa ou ocupação em uma escala de três

pontos (definitivamente sim, indeciso, definitivamente não), para os seguintes motivos: nenhum, pequeno ou grande aumento de salário, liberdade, *status*, responsabilidade e oportunidade de crescimento. No estudo conduzido pelos autores, não foram encontradas relações fortes e significativas entre o comprometimento e as variáveis estudadas (salário, idade, qualificação, estado civil, número de filhos), o que os levou a questionar os *side bets* enquanto determinantes do comprometimento. A partir do pressuposto de que as conclusões de Ritzer e Trice (1969) foram, em parte, efeito da medida utilizada, Alutto, Hrebiniak e Alonso (1973) revisaram a escala e replicaram o estudo. Mantiveram os itens empregados anteriormente, com exceção de "responsabilidade" e "oportunidade de crescimento", e incluíram o item "amizade dos colegas". A análise dos itens foi realizada com maior cautela, buscando averiguar a confiabilidade por meio da correlação de cada item com a soma dos onze restantes. Os resultados indicaram que os itens de maior confiabilidade estavam relacionados a "pequeno aumento", e os autores concluíram, a partir da análise dos dados baseada nos itens de "pequeno aumento", que a teoria de Becker (1960) pode ser verificada empiricamente.

As escalas apresentadas por Alutto et al. (1973) e Hrebiniak e Alutto (1972), junto com o OCQ, estiveram entre as mais utilizadas nas décadas de 70 e 80 (Mathieu & Zajac, 1990). Entretanto, Meyer e Allen (1984) argumentam que ambas as escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e por Alutto et al. (1973) estariam medindo também o comprometimento afetivo, e não somente o comprometimento de continuação ou calculativo. Destacam que a estratégia para obter a verificação dos *side bets* estava centrada na demonstração de que o comprometimento aumenta conforme o número ou tamanho de *side bets* aumenta. Contudo, ao questionar se os respondentes deixariam a organização por diferentes aspectos de persuasão (pagamento maior, status, liberdade e amizade), não é possível apreender o que poderia mantê-los em suas condições atuais e inibi-los a aceitar uma oferta maior de salário

ou *status*. Nesse caso, a hipótese de Meyer e Allen (1984) é a de que esses trabalhadores estariam comprometidos afetivamente.

Para avaliar essa suposição, os autores realizaram dois estudos, aplicando as escalas de Ritzer e Trice (1969) e Alutto et al. (1973), juntamente com o OCQ (Porter et al., 1974) e dezesseis itens construídos para mensurar o comprometimento afetivo (ACS) e o comprometimento de continuação (CCS). No primeiro estudo, as escalas de Ritzer e Trice (1969) e Aluto et al. (1973) apresentaram maiores correlações com o comprometimento afetivo (0.72 e 0.73) do que com o comprometimento de continuação (0.29 e 0.33). No segundo estudo, ambas apresentaram correlações positivas com o ACS e o OCQ, mas não foi verificada correlação significativa com o CCS, o que atestou a hipótese de Meyer e Allen (1984) de que estariam medindo o comprometimento afetivo. Além disso, as escalas desenvolvidas (CCS e ACS), não apresentaram correlações significativas entre si, evidenciando a validade discriminante dos dois componentes.

A medida de comprometimento desenvolvida para o modelo de Meyer e Allen (1984), portanto, surge como uma alternativa às medidas anteriores, na busca de maiores validade e confiabilidade. Inicialmente, foram elaboradas as escalas das bases afetiva e de continuação e, mais tarde, a escala da base normativa. Foram sugeridos vinte e quatro itens, sendo oito para cada dimensão. Em uma revisão feita posteriormente, os autores reduziram para dezoito o número de itens, a fim de aprimorar as características da medida (Meyer et al., 1993): eliminaram dois itens da escala de comprometimento afetivo, elaboraram um item para a escala de comprometimento de continuação, após terem retirado três e, no caso do comprometimento normativo, a escala foi completamente substituída, para possibilitar uma maior apreensão do significado do conceito (Ko et al., 1997).

Embora muitos estudos tenham reportado características psicométricas adequadas para essas escalas (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen,

1984), alguns pontos permanecem em aberto. Atualmente, dois principais eixos permeiam os questionamentos sobre suas propriedades: sua estrutura fatorial e sua consistência interna.

1. Estruturas fatoriais das escalas

Duas linhas de discussão devem ser mencionadas ao tratar da estrutura fatorial das escalas propostas por Meyer et al. (1993): 1) a dimensionalidade da medida do comprometimento de continuação; 2) a sobreposição entre os fatores afetivo e o normativo.

McGee e Ford (1987) foram os primeiros a questionar a dimensionalidade da escala de comprometimento de continuação, iniciando um debate que perdura nos trabalhos mais recentes (Culpepper, 2000; Powell & Meyer, 2004). Os autores realizaram uma análise fatorial exploratória, que indicou a retirada de dois itens da escala. Feita tal modificação, uma nova análise sugeriu que o comprometimento de continuação fosse composto por duas subdimensões: “alto sacrifício pessoal” e “poucas alternativas percebidas”. Ainda que cada uma das sub-escalas tenha ficado com apenas três itens, seus índices de confiabilidade foram superiores ao encontrado na análise do modelo unidimensional. Como forma de aprimorar a confiabilidade da escala, os autores sugeriram que novos itens fossem incluídos posteriormente.

Alguns estudos forneceram suporte empírico a essa proposta, pautados principalmente nos resultados obtidos após análises fatoriais (Carson & Carson, 2002; Dunham et al., 1994; Jaros, 1997; Meyer, Allen & Gellatly, 1990). Outros trouxeram argumentos contrários, atendo-se à avaliação do conteúdo dos itens e à diferença entre os ajustes fatoriais encontrados (Allen & Meyer, 1996; Hackett et al., 1994; Ko et al., 1997).

Meyer et al. (1990) argumentaram, a princípio, que os itens re-alocados por McGee e Ford (1987) nas duas subdimensões sobrepunham-se semanticamente a ambas, a exemplo de *“Seria muito difícil para mim deixar minha organização agora, mesmo que eu quisesse”* e

"Agora, permanecer em minha organização é uma questão de necessidade mais do que um desejo". Os dois itens podem refletir sacrifícios pessoais, mas também podem indicar limitação de alternativas. Contudo, após análise confirmatória, os autores observaram que o modelo de dois fatores foi mais bem ajustado, conquanto o modelo unifatorial tenha provido também um bom ajuste. Em contrapartida, Hackett et al. (1994) e Ko et al. (1997) afirmam que, embora a solução de quatro fatores para a escala de comprometimento organizacional seja possível, todas as diferenças de confiabilidade reportadas nos estudos são bastante modestas, e são altas as correlações entre as duas subdimensões do comprometimento de continuação. Allen e Meyer (1996) alertam, ainda, que as implicações práticas do modelo bidimensional não foram demonstradas.

Em consonância com McGee e Ford (1987), Carson e Carson (2002) desenvolveram um estudo a fim de aumentar a validade discriminante das sub-escalas do comprometimento de continuação. Foram acrescentados quatro itens, sendo dois para a subdimensão "limitação de alternativas" e dois para a subdimensão "sacrifícios pessoais", e retirados quatro itens da escala original, após a análise fatorial. Como resultado do estudo, os autores observaram que o fator "sacrifícios pessoais" apresentou correlação com todas as variáveis demográficas e de trabalho/organização estudadas, enquanto que "limitação de alternativas" apresentou correlação apenas com as variáveis ligadas à carreira.

Tal resultado é consistente com a sugestão de Ko et al. (1997), que levantam a possibilidade de considerar "limitação de alternativas" um antecedente do comprometimento de continuação, e não seu componente, a partir da análise de que "sacrifícios pessoais" representa melhor o que Becker (1960) denominou *side bets* (McGee & Ford, 1987). Essa suposição é amparada pelas relações encontradas entre "sacrifícios pessoais" e o comprometimento afetivo, geralmente significativas e positivas, o que não ocorre com "limitação de alternativas" (Somers, 1993). Em adição, a meta-análise realizada por Meyer et

al. (2002) encontrou que as relações entre essas duas subdimensões ("limitação de alternativas" e "sacrifícios pessoais") e o comprometimento afetivo tiveram sinais contrários (negativo e positivo, respectivamente), e que o componente "sacrifícios pessoais" apresentou correlações negativas mais fortes com a intenção de saída do que "limitação de alternativas". Com base nesses resultados, Meyer et al. (2002) concordam com a hipótese de que a sub-escala de "sacrifícios pessoais" seja uma melhor operacionalização da teoria de H. S. Becker e propõem um maior refino da medida de comprometimento de continuação.

Conclui-se do debate sobre a dimensionalidade do comprometimento de continuação que a medida contém problemas de validade e confiabilidade, visto que os resultados divergem ao longo dos estudos e que a escala pode não estar medindo somente o comprometimento, mas também um antecedente, no caso da "limitação de alternativas".

Menor atenção tem sido dada a um tópico também indefinido e não menos importante: a possível sobreposição entre o comprometimento afetivo e o normativo. Provavelmente, a produção mais modesta ligada a esse aspecto seja devido ao menor volume de investigações envolvendo a própria base normativa (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Estudos apontam sistematicamente para a alta correlação entre as bases normativa e afetiva (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 1993) e, embora alguns autores sinalizem a possibilidade de sobreposição e redundância conceitual entre essas duas dimensões (Ko et al., 1997; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004), poucas pesquisas têm sido voltadas especificamente para esse aspecto. Bergman (2006) apresenta uma das poucas revisões sobre a relação entre essas bases, ampliando os argumentos e evidências de que há uma lacuna em sua diferenciação.

Meyer et al (2002), após análise de 54 estudos, com participação total de 18.508 respondentes, encontraram uma média de correlação substancial entre os fatores afetivo e normativo (r=.63), sugerindo que há uma sobreposição considerável entre as dimensões. Os

autores observam que a correlação entre o comprometimento afetivo e o normativo é maior em estudos conduzidos fora da América do Norte, pois, ao segmentar as análises por localização, perceberam que fora da América do Norte a sobreposição é ainda maior (r=.69) do que na América do Norte (.59).

Tendo em vista a indefinição quanto à estrutura fatorial da medida tridimensional do comprometimento, é conveniente concordar com a afirmação de Meyer et al. (2002) de que uma das maiores lacunas do modelo refere-se ao desenvolvimento das bases normativa e de continuação. Ressalva-se, contudo, conforme será discutido mais adiante, que essas lacunas não se limitam às propriedades psicométricas dessas escalas.

2. Consistência Interna

Meyer et al. (2002), em sua meta-análise, demonstraram preocupação com a "generabilizabilidade" do modelo tridimensional do comprometimento, realizando comparações entre resultados encontrados por estudos norte-americanos e estudos fora da América do Norte. Embora os autores tenham concluído que as diferenças não impactavam de forma significativa nos cruzamentos entre o comprometimento e variáveis antecedentes e conseqüentes, algumas pesquisas apontam para efeitos da cultura na consistência interna das escalas (Lee, Allen, Meyer & Rhee, 2001; Medeiros & Enders, 1997).

Nas Tabelas 1 e 2, são apresentados índices de confiabilidade reportados em diferentes pesquisas. Nota-se que, em todos os casos, a consistência interna da escala de comprometimento afetivo é maior. As demais bases apresentam índices aceitáveis na América no Norte, todavia os estudos conduzidos em outros países revelam consistências mais baixas, sobretudo no que se refere ao comprometimento de continuação e, mais criticamente, às suas subdimensões. Tais resultados são contraditórios aos encontrados inicialmente por McGee e

Ford (1987) e por Meyer et al. (1990) e podem ter sido influenciados pelo número reduzido de itens nas subdimensões.

Tabela 1 – Índices de confiabilidade por subdimensões da escala de comprometimento na América do Norte

Fonte	Afetivo (CA)	Normativo (CN)	Continuação (CC)	Sacrif. Pessoais	Limitação de Alternativas
Estudos na América do Norte					
Meyer e Allen (1984)	.84	-	.74	-	-
McGee e Ford (1987)	-	-	.70	.71	.72
Allen e Smith (1987) [a]	.82	.74	.81	-	-
Allen e Meyer (1990) [a]					
Amostra 1	.87	.79	.75	-	-
Amostra 2	.86	.73	.82	-	-
Randall et al. (1990) [a]	.88	.52	.83	-	-
Reilly e Orsak (1991) [a]	.84	.76	.80	-	-
Lee (1992) [a]	.86	.67	.78	-	-
Lynn (1992) [a]	.88	.78	.81	-	-
Allen e Lee (1993)[a]	.79	.79	.79	-	-
Cohen (1993)[a]	.79	.65	.69	-	-
Meyer et al. (1993)	.82	.83	.74	-	-
Meyer, Irvin e Allen (1993) [a]					
Mês 1	.77	.68	.73	-	-
Mês 6	.83	.69	.74	-	-
Mês 12	.85	.74	.72	-	-
McDonald (1993) [a]	.83	.71	.84	-	-
Somers (1993) [a]	.81	.71	.74	-	-
Dunham et al. (1994)*	.74 a .87	.67 a .78	.73 a .81	.54 a .75	.58 a .78
Finegan (1994) [a]	.81	.74	.69	-	-
Hackett et al. (1994)					
Amostra 1	.86	.73	.79	.72	.70
Amostra 2	.84	.75	.75	.73	.70
Jaros (1997)	.85	.72	.75	.69	.70
Cohen (1999)	.79		.69	.60	.65
Carson e Carson (2002)				.79	.84
Meyer et al. (2002)[b]	.82	.73	.76	.70	.70
Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) [b]	.83	.76	.77	-	-
Média por estudos	**.83**	**.72**	**.76**	**.69**	**.71**

FONTE: Elaborado pela autora

NOTAS: No caso de estudos com mais de uma amostra, foi considerado para o cálculo da média o número de amostras.

* Dunham et al. (1994) investigaram nove amostras e reportaram o menor e o maior índices para cada escala. Nesse caso, considerou-se como sendo apenas duas amostras.

[a] Estudos citados por Allen e Meyer (1996)

[b] Resultados de meta-análises.

Tabela 2 – Índices de confiabilidade por subdimensões da escala de comprometimento fora da América do Norte

Fonte	Afetivo (CA)	Normativo (CN)	Continuação (CC)	Sacrif. Pessoais	Limitação de Alternativas
Estudos fora da América do Norte					
Ko et al. (1997)	.86 e .87	.78 e .76	.58 e .64	-	-
Suliman e Iles (2000)	.80	.54	.60	-	-
Lee et al. (2001)	.86	.74	.61	-	-
Cheng e Stockdale (2003)					
Amostra 1	.78	.75	.52	-	-
Amostra 2	.82	.83	.74	-	-
Amostra 3	.86	.74	-.61	-	-
Rego e Souto (2003)[b]					
Amostra Portuguesa	.83	.83	.83	-	-
Paillé (2004)	.75	-	.55	-	-
Herrbach (2005)	.80	.77	.73	-	-
Estudos no Brasil					
Medeiros e Enders (1997)	.68	.70	.62	-	-
Bandeira, Marques e Veiga (1999)[a]	.68	.73	.62	-	-
Rego e Souto (2003) [b]					
Amostra Brasileira	.81	.67	.80	-	-
Média por estudos*	**.80**	**.74**	**.65**	-	-

FONTE: Elaborado pela autora
NOTAS: No caso de estudos com mais de uma amostra, foi considerado para o cálculo da média o número de amostras.
[a] Citado por Medeiros et al. (2003)
[b] Utilizaram uma versão reduzida da escala, com quatro itens para cada fator, em uma amostra brasileira e uma amostra portuguesa

Dentre os estudos brasileiros consultados, observou-se uma preocupação maior dos pesquisadores em reportar os resultados de correlação e médias de comprometimento, em detrimento do cuidado com o relato das propriedades psicométricas das escalas utilizadas (Bandeira, Marques & Veiga, 2000; Colossi, 2004; Cruz, 2002; Dias & Marques, 2002; Lauer-Leite, 2006).

Alguns autores justificam as diferenças nas consistências internas dos instrumentos entre os estudos dentro e fora da América do Norte afirmando que fatores culturais devem impactar nos resultados, além das questões relacionadas à tradução das escalas (Meyer et al., 2002; Medeiros & Enders, 1997; Lee et al., 2001). Não obstante a legitimidade desse argumento, é importante ressaltar que os resultados das pesquisas fora da América do Norte, em geral, seguem uma tendência observada nos estudos norte-americanos: melhores soluções para a base afetiva e resultados mais críticos para as bases normativa e de continuação.

Nesse ponto, a investigação conduzida por Culpepper (2000) pode facilitar o entendimento das limitações da medida. O autor afirma que, embora os estudos originais tenham reportado boas propriedades psicométricas, a literatura fornece críticas recorrentes de que alguns itens são debilmente relacionados aos fatores, aspecto que impacta na consistência interna das escalas. Para a realização do seu estudo, Culpepper (2000) utilizou a escala original proposta por Meyer e Allen (1991), sob o argumento de que é bastante utilizada para as pesquisas na área, apesar de ter sido revisada pelos próprios autores poucos anos depois de sua primeira elaboração (Meyer et al., 1993). Após a retirada dos itens mais fracos, os índices de confiabilidade dos fatores melhoraram consideravelmente (0,84 para o afetivo, 0,72 para o normativo e 0,86 para o de continuação). Contudo, uma comparação entre a escala revisada por Culpepper (2000) e a escala revisada por Meyer et al. (1993) mostra que os itens retirados pelo primeiro já haviam sido excluídos anteriormente, com a diferença de que menos itens foram eliminados nesta segunda revisão.

Conclui-se dos aspectos aqui tratados que um maior entendimento das limitações da medida do comprometimento seria possível após uma replicação do estudo de Culpepper (2000), utilizando as escalas revisadas por Meyer et al. (1993). Em países fora da América do Norte, especificamente no Brasil, esforços têm sido feitos para adequar a medida à realidade local (Medeiros, 2003; Siqueira, 2001), mas os índices de confiabilidade permanecem bastante modestos. Uma exceção a essa tendência é encontrada no trabalho de Bastos et al. (2008), que obteve índices de confiabilidade substancialmente maiores para as bases afetiva, normativa e de continuação (0,88, 0,76 e 0,80, respectivamente). Principalmente no que se refere à base de continuação, esse resultado se destaca por estar entre os poucos alcançados em estudos fora da América do Norte. Interessante ressaltar que, dos oito itens reunidos para mensurar essa dimensão, provenientes de diferentes escalas publicadas (Meyer & Allen, 1993; Carson & Carson, 2002; Powell & Meyer, 2004; Rego, 2003), somente dois são classificados

como “limitação de alternativas”, fato considerado mais um indício de que essa subdimensão deva ser tratada como um antecedente do comprometimento de continuação.

3. Revisões das escalas de comprometimento

Diante das limitações observadas na medida tridimensional de comprometimento, a equipe de John P. Meyer investiu na revisão das escalas e do modelo utilizado (Allen & Meyer, 1996; Gellatly, Meyer & Luchak, 2006; Lee et al., 2001; Meyer et al., 1993; Meyer & Herscovitch, 2001; Powell & Meyer, 2004).

Powell & Meyer (2004) realizaram ajustes na medida do comprometimento de continuação proposta por Meyer et al. (2003) e na medida de *side bets* elaborada por Shore, Tetrick, Shore e Barksdale (2000). Para a primeira, os autores elaboraram itens adicionais para a subdimensão “sacrifícios pessoais”, sob a justificativa de que os baixos índices de confiabilidade reportados podem estar relacionados ao número limitado de itens do fator (três ou quatro). Para a medida de *side bets*, sugeriram novos itens, na expectativa de contemplar todas as categorias propostas por Becker (1960), fato não ocorrido na proposição inicial da escala por Shore et al. (2000). Como resultado, foram verificadas maiores consistências internas para as subdimensões “sacrifícios pessoais” (α=.81) e “limitação de alternativas” (α=.85), apoiando o modelo bidimensional da base de continuação. Contudo, Powell e Meyer (2004) sugerem a utilização somente de “sacrifícios pessoais”, então com seis itens, para medir o comprometimento de continuação. “Limitação de alternativas” passaria a ser tratada como um antecedente, conforme sinalizado anteriormente por Carson e Carsom (2002), Ko et al. (1997) e Meyer et al. (2002). Para a medida formativa dos *side bets*, os autores conseguiram contemplar as categorias propostas por Becker (1960). Powell e Meyer (2004) ressaltam, ainda, que as dúvidas ligadas às bases normativa e de continuação persistem:

afirmam ser prematuro descartar a hipótese de redundância do comprometimento normativo e questionam relações empíricas encontradas para ambas as bases.

A dificuldade de criar medidas consistentes e confiáveis pode ser um indício de que o problema não está nas escalas desenvolvidas, mas na composição do construto medido. Alguns autores afirmam que os problemas nas escalas têm origem nas questões conceituais do modelo (Solinger et al., 2008). Ko et al. (1997) mencionam que a definição das bases do modelo enquanto "estados psicológicos que ligam o indivíduo à organização" é imprecisa, o que impacta na operacionalização do construto.

D. Inconsistências empíricas: o padrão de associação entre o comprometimento organizacional e outros fenômenos

Após a proposição do modelo tridimensional do comprometimento por Meyer e Allen (1991), uma série de estudos foram conduzidos a fim de avaliar as relações entre as dimensões do comprometimento e variáveis antecedentes, conseqüentes e correlatas. Mais de quinze anos se passaram, e o modelo não apresenta ainda consistência empírica, devido à divergência de resultados encontrados ao longo das pesquisas conduzidas (Meyer et al., 2002; Solinger et al., 2008).

Acredita-se que a instabilidade e a incongruência dos estudos empíricos sejam conseqüência dos problemas abordados nos tópicos anteriores. Em primeiro lugar, têm-se as questões conceituais não resolvidas, como a falta de consenso nas definições de comprometimento pelos pesquisadores e atores organizacionais, e o esticamento do construto por meio da inclusão de diversos conceitos, combinando dimensões atitudinais e comportamentais. A falta de clareza dos componentes do comprometimento se reflete no conteúdo e na estrutura fatorial das medidas, o que impacta, por conseguinte, em sua validade e confiabilidade. Enfim, seria errôneo afirmar que as inconsistências empíricas são produto de

falhas operacionais, uma vez que a etapa antecedente – construção teórica/conceitual do comprometimento – ainda não foi finalizada.

Os Quadros 3, 4 e 5 apresentam resultados de diversos estudos realizados com base no modelo tridimensional do comprometimento, sendo compostos por sínteses feitas por Cunha et al. (2004) e pelos achados de Meyer et al. (2002) na meta-análise conduzida. São apresentadas as correlações entre as três bases do comprometimento organizacional e antecedentes, conseqüentes e correlatos. Os sinais indicam as direções das correlações, e o número de sinais é proporcional à força da relação. Os espaços em branco representam lacunas na literatura para as variáveis respectivas, ou resultados empíricos inconsistentes. É importante lembrar que, por se tratarem de revisões de literatura, os resultados apresentados pelos dois trabalhos podem conter estudos repetidos.

Observa-se, claramente, que as bases afetiva e normativa tendem a apresentar relações semelhantes com diferentes variáveis, enquanto que a base de continuação apresenta relações na direção oposta ou não significativas. Tal resultado é congruente com a meta-análise realizada por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), com 997 artigos. Os autores concluíram que há facetas comuns para o comprometimento organizacional, uma vez que os estudos apresentaram relações positivas entre as suas dimensões e quatro conseqüentes destacados na meta-análise (satisfação com o trabalho, desempenho, intenção de afastamento e rotatividade). Apesar dessa tendência, a base de continuação apresentou correlações negativas com os mesmos conseqüentes. Respaldados nesse fato, concluem que as escalas da base de continuação ou *side bets* estariam avaliando outro construto que não o comprometimento e propõem que seja conduzida uma investigação mais aprofundada, a fim de avaliar a adequação desse fator como componente do comprometimento organizacional.

A partir das informações disponíveis no Quadro 3, é possível inferir que a base afetiva tem sido mais investigada, além de apresentar altas correlações com as variáveis pesquisadas.

As bases normativa e de continuação, quando incluídas nos estudos, apresentam correlações mais modestas ou não-significativas.

Antecedentes	**Dimensões**		
	Afetiva	Normativa	Continuação
Cunha et al. (2004)			
Afetividade negativa	-	0	0
Afetividade positiva	++	+	-
Ajustamento entre os valores do indivíduo e da organização	+	0	0
Ambigüidade do papel	--	0	-
Apoio do superior	++	0	
Apoio organizacional	++	0	
Cidadania organizacional (econômica, legal, ética, filantrópica)	++		
Clareza do papel	++	+	-
Clima ético do zelo/benevolência (i.e. preocupação com os outros e/ou com a equipe)	++		
Clima ético instrumental (i.e., egoístico)	--		
Comportamentos políticos	--		0
Funções desafiantes	++	+	-
Liderança transformacional	++	+	0
Percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanizada (cortesia, consideração, cooperação, justiça, integridade moral)	++	++	0
Percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação de adesão a convenções (obediência, formalidade)	-	0	+
Percepção de que os valores organizacionais têm uma orientação visionária (desenvolvimento, iniciativa, criatividade, abertura)	+	+	0
Percepções de justiça (especialmente procedimental)	++	+	-
Recepção de feedback relativo ao desempenho no trabalho	++	+	-
Receptividade da gestão (às sugestões dos empregados)	++	+	-
Satisfação no trabalho	++	+	-
Transferibilidade das competências	+	+	-
Meyer et al. (2002)			
Alternativas	-	-	-
Ambiguidade de Papel	-	-	+
Auto-Eficácia	+		
Conflito de Papel	-	-	+
Investimentos	+	+	0
Justiça Distributiva	+	+	-
Justiça Interacional	+	++	-
Justiça Processual	+	+	-
Liderança Transformacional	+	+	-
Locus de Controle	-		
Suporte Organizacional	++	+	-
Transferabilidade das competências	+	+	-
Transferibilidade de educação	0	0	-

Quadro 3 – Correlações entre dimensões do comprometimento e alguns antecedentes
FONTE: Adaptado de Cunha et al. (2004) e Meyer et al. (2002)

No caso da dimensão de continuação, em específico, observa-se que grande parte das correlações possuem sinal oposto ao apresentado pelas demais bases. Dentre os resultados apresentados por Cunha et al. (2004), somente com a variável “ambiguidade de papel” as

bases afetiva e de continuação apresentaram a mesma direção negativa. Esse fato não é confirmado pela meta-análise de Meyer et al. (2002), em que, para a mesma variável, a base de continuação apresentou correlação positiva.

Uma conclusão plausível é que, sob a ótica organizacional, as ações normalmente indicadas para aumentar o nível de comprometimento do empregado (suporte organizacional, justiça, liderança transformacional, funções desafiantes, clareza do papel, entre outras) apresentam relação nula ou negativa com a base de continuação. Isso significa que, hipoteticamente, uma organização que pretendesse monitorar os níveis de comprometimento dos trabalhadores, considerando os componentes propostos por Meyer e Allen (1991), observaria que as mesmas ações que estariam fortalecendo o comprometimento afetivo poderiam contribuir para a diminuição do comprometimento de continuação, sendo a recíproca verdadeira.

Seguindo a mesma lógica, um funcionário que apresentasse um alto nível de comprometimento de continuação, poderia, ao mesmo tempo, apresentar baixos níveis de satisfação com o trabalho, conforme visto no Quadro 4. Tal resultado poderia levar um gestor a questionar se realmente a satisfação é um correlato do comprometimento e se é válido implantar certas ações para desenvolver o comprometimento de continuação. Incongruências como essa são, sem dúvida, um dos grandes obstáculos para a pesquisa e aplicação prática do construto de comprometimento organizacional.

O Quadro 5 apresenta as correlações entre as três dimensões e os possíveis conseqüentes do comprometimento. Como dito anteriormente, a base de continuação se comporta de forma divergente das demais, com exceção para duas variáveis, em ambos os estudos apresentados: intenção de abandonar a organização e abandono efetivo ou rotatividade. Entende-se, portanto, que o modelo tridimensional é um bom preditor da rotatividade, conforme defendido por Solinger et al. (2008). Outra observação relevante é que

as quatro variáveis com as quais o comprometimento de continuação estabelece relação positiva podem ser classificadas como indesejáveis: comportamento de negligência, absenteísmo, conflito família-trabalho e estresse.

Correlatos	**Dimensões**		
	Afetiva	Normativa	Continuação
Meyer et al. (2002)			
Envolvimento no trabalho	++	+	
Comprometimento com a carreira	++		
Satisfação geral com o trabalho (soma das demais)	++	+	-
Satisfação com o salário	+	+	
Satisfação com o colega	+	+	-
Satisfação extrínseca	++		
Satisfação intrínseca	++		
Satisfação com a promoção	+	+	
Satisfação com a supervisão	+	+	
Satisfação com o trabalho	++		-

Quadro 4 – Correlações entre dimensões do comprometimento e alguns correlatos
FONTE: Adaptado de Cunha et al. (2004) e Meyer et al. (2002)

Conseqüentes	**Dimensões**		
	Afetiva	Normativa	Continuação
Cunha et al. (2004)			
Abandono efetivo	--	--	-
Absenteísmo	-	0	0
Atitudes favoráveis perante a mudança	+	+	-
Capacidade de satisfazer os clientes	++		
Comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel	++	+	-
Comportamentos de negligência	--	-	+
Desempenho global dos indivíduos	++	+	-
Intenções de abandonar a organização	--	--	-
Meyer et al. (2002)			
Absenteísmo	-	+	+
Comportamentos de cidadania organizacional	+	+	0
Conflito família-trabalho	-	-	+
Desempenho auto-relatado	+	+	-
Desempenho global	+	+	-
Desempenho relatado pelo supervisor	+		-
Estresse	-		+
Intenção de abandonar a organização	-	-	-
Rotatividade	-	-	-

Quadro 5 – Correlações entre dimensões do comprometimento e alguns conseqüentes
FONTE: Adaptado de Cunha et al. (2004) e Meyer et al. (2002)

Além das revisões de Cunha et al. (2004) e Meyer et al. (2002), muitos estudos posteriores já reportaram o comportamento diferenciado da dimensão de continuação (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Costa, 2007; Herrbach, 2005; Medeiros, 2003;

Solinger et al., 2008). Cabe, aqui, retomar a questão sobre a natureza do construto de comprometimento. O que é ser comprometido com a organização? É possível que, em um mesmo construto, haja fatores que se relacionam positivamente com as variáveis desejadas e um fator que se relaciona negativamente com as mesmas variáveis? O argumento utilizado por Meyer et al. (2002) em defesa, talvez, da validade discriminante do modelo tridimensional é o mesmo utilizado na discussão que propõe a desintegração desse modelo:

> Um importante raciocínio para o desenvolvimento do modelo tridimensional foi a crença de que, embora as três formas de comprometimento se relacionem negativamente com a rotatividade, elas se relacionam diferentemente com medidas de outros comportamentos relevantes no trabalho (por exemplo, presença, desempenho no papel, comportamento de cidadania organizacional). Mais especificamente, espera-se que o comprometimento afetivo tenha a relação positiva mais forte, seguido pelo comprometimento normativo. Espera-se que o comprometimento de continuação apresente relações nulas ou negativas com esses comportamentos desejáveis no trabalho. (p.21)

Se, no desenvolvimento do modelo, já existe a hipótese de que o comprometimento de continuação se relacionará negativamente com variáveis desejáveis, qual o papel dessa base na formação do construto? Mais uma vez, a falta de consenso sobre o conceito de comprometimento é um impeditivo para certas resoluções. A base de continuação seria pertinente ***somente se*** o comprometimento organizacional fosse tomado ***estritamente*** como um preditor de permanência. Sobre essa dimensão, Meyer et al. (2002) afirmam ainda:

> É importante continuar a investigar como o comprometimento de continuação se desenvolve. Uma vez que o comprometimento de continuação apresenta correlação inexistente ou mesmo negativa com comportamentos desejáveis no trabalho, o interesse em seu desenvolvimento deve ser estimulado por um desejo de *evitar* criar o comprometimento de continuação na tentativa de aumentar o comprometimento afetivo. (p. 42, grifo dos autores)

Mais uma vez, os autores do modelo tridimensional contribuem para a argumentação em favor de sua desintegração. Se a base de continuação apresenta relações negativas com variáveis desejáveis e positivas com variáveis indesejáveis, como é possível que o seu

estímulo possa contribuir para um maior comprometimento organizacional? Afinal, o que é o comprometimento? A base de continuação faz parte desse construto?

Outros autores já afirmaram que a escala de comprometimento de continuação de Meyer et al. (1993) parece medir razões para que o profissional permaneça como membro e não o comprometimento propriamente dito (Brown, 1996; Solinger et al., 2008). Sendo assim, é apropriado especular se essa dimensão estaria relacionada à permanência do trabalhador na organização, mas não necessariamente a comportamentos esperados de um trabalhador comprometido. Alguns estudiosos vão além e não apenas sugerem a retirada da base de continuação do comprometimento organizacional, como também afirmam que o construto seria mais bem representado como um fenômeno puramente afetivo (Solinger et al., 2008; Herrbach, 2005).

No campo de estudo das carreiras, para o qual o mesmo modelo tridimensional foi estendido (Meyer et al., 1993), parece haver um encaminhamento para uma futura solução acerca do destino da base de continuação, que deixaria de pertencer ao construto de comprometimento. Tal resolução é inspirada no conceito de entrincheiramento, apresentado e discutido a seguir.

CAPÍTULO 2:
O CONSTRUTO DE ENTRINCHEIRAMENTO

Com o objetivo de fornecer uma diretriz para o prosseguimento das pesquisas sobre o vínculo de continuação, o presente estudo inspirou-se em reflexões já iniciadas no campo das carreiras, para o qual o modelo tridimensional foi anteriormente estendido (Meyer et al., 1993). Muitos dos problemas desse modelo até aqui delineados para o foco na organização são observados também quando o foco é a carreira. Todavia, as pesquisas sobre carreira têm percorrido novos caminhos em busca de resoluções para a base de continuação, incluindo o estudo dos limites teóricos e empíricos entre essa base e o entrincheiramento na carreira (Blau, 2003; Scheible, Bastos & Rodrigues, 2007). Neste capítulo, são apresentados os avanços dessas investigações, que motivaram o desenvolvimento teórico do construto "entrincheiramento na organização", demonstrado em seguida.

A. Problematizando a relação comprometimento/entrincheiramento: as pesquisas sobre carreira

O conceito de entrincheiramento na carreira foi trazido pela primeira vez por Carson et al. (1995), que o definem como a tendência de um indivíduo a permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação. Sua dinâmica é explicada a partir da escolha da profissão, feita com base nas preferências individuais e na estimativa de oportunidades de carreira, e de sua avaliação como instrumento de alcance das metas e necessidades pessoais (Carson & Carson, 1997). Nesse sentido, à medida que o profissional faz investimentos em sua carreira, ele a avalia como instrumento de alcance de seus objetivos. Tal avaliação pode levar a reinvestimentos, à tentativa de preservação psicológica, por meio

de justificativas do que foi investido, ou à busca de uma nova carreira, que poderá ser inviabilizada pela percepção de poucas alternativas. Segundo os autores, o indivíduo que chega a esse ponto está entrincheirado.

Os sintomas e efeitos do entrincheiramento vêm sendo estudados a fim de explicar as conseqüências para os indivíduos e organizações (Carson & Carson, 1997). Dentre os fatores que contribuem para que um trabalhador entrincheirado permaneça na sua carreira estão o receio do estigma associado ao seu afastamento, a resistência a desistir do *status* alcançado, o medo da limitação de empregabilidade e o ceticismo acerca dos ganhos financeiros após o afastamento (Kanter, 1989, citado por Carson et al., 1995).

O conceito de entrincheiramento é construído com base, principalmente, na noção de investimentos e persistência em um curso de ação (no caso, permanecer na carreira), aspectos abordados por Becker (1960) em sua teoria sobre os *side bets*. Carson et al. (1995) propuseram três dimensões para o construto:

- investimentos na carreira: diz respeito aos investimentos acumulados, como dinheiro, esforço, tempo dedicado a treinamentos e ao alcance de uma melhor posição, entre outros que poderiam ser perdidos na busca de alternativas;

- custos emocionais: refere-se aos custos associados à mudança, como interrupção de relacionamentos interpessoais, ocasionada pelo afastamento dos colegas, redução de contatos no campo de atuação e perda de reconhecimento social, devido à renúncia do papel e *status* profissional alcançado;

- limitação das alternativas: percepção de poucas oportunidades fora da carreira, devido, principalmente, à especificidade dos conhecimentos desenvolvidos e à idade do profissional. É possível que, ao ingressar na carreira, o trabalhador desloque seu foco para o

seu campo de atuação, o que pode causar, com o tempo, a sensação de restrição de oportunidades.

No estudo que deu origem à escala de entrincheiramento na carreira (Anexo 1), Carson et al. (1995) investigaram relações entre as três dimensões e diferentes variáveis, incluindo o comprometimento na carreira – utilizaram a escala de Meyer et al. (1993) e a escala proposta por Carson e Bedeian (1994), contendo os fatores identidade, planejamento e resiliência. “Investimentos na carreira” e “custos emocionais” apresentaram correlações negativas e significativas com intenção de afastamento da carreira. “Limitação de alternativas” correlacionou positivamente com idade e negativamente com “planejamento de carreira” e com “resiliência na carreira”, componentes do comprometimento. Todas as dimensões apresentaram correlações positivas com estabilidade na carreira. Foi verificada também correlação positiva entre o entrincheiramento na carreira, calculado como um todo, e o comprometimento de continuação.

Apesar de ter sido desenvolvido um modelo tridimensional, Blau (2001a, 2001b) sugere que o entrincheiramento na carreira seja mais bem representado como um construto bidimensional, uma vez que a dimensão “custos emocionais” é composta por aspectos que se aproximam da dimensão “investimentos na carreira” (relacionamento interpessoal e reconhecimento social), além de estarem ambas pautadas na teoria dos *side bets* de Becker (1960). A partir da aplicação de uma versão reduzida da escala original, o autor recomenda a combinação de “investimentos na carreira” e “custos emocionais” em uma única dimensão, denominando-a “custos acumulados”. Sugere também que seja feita uma revisão dos itens ligados a “custos emocionais”, considerados pouco precisos por não especificarem quais seriam esses custos. Bedeian (2002), entretanto, ressalta a limitação já apontada por Blau (2001b) acerca da utilização de uma escala reduzida, cujos itens foram alterados em relação

ao modelo original. A dimensionalidade do entrincheiramento fica, então, em aberto, suscitando estudos que solucionem essa questão.

Uma importante investigação relacionando modelos de entrincheiramento a diferentes variáveis foi conduzida por Carson, Carson, Phillips e Roe (1996). Foram contemplados 476 sujeitos de grupos diversos (professores, veterinários, engenheiros, enfermeiros, entre outros) e incluídas como variáveis o comprometimento com a carreira, a satisfação com a carreira e com o trabalho, o comprometimento organizacional de continuação, o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de afastamento da carreira. Foram encontrados quatro perfis de entrincheiramento: entrincheirados (aprisionados insatisfeitos e imóveis satisfeitos) e não-entrincheirados (pessoas que mudam de carreira e pessoas que permanecem voluntariamente). Conforme previsto na teoria, os grupos de profissionais entrincheirados apresentaram maiores níveis de comprometimento de continuação, menor intenção de afastamento e maior estabilidade na carreira em comparação a indivíduos não entrincheirados. Os autores apontam para a necessidade de investigar a relação entre o entrincheiramento e outras variáveis, a exemplo do desempenho, como forma de alcançar uma maior compreensão do construto.

No Brasil, o primeiro estudo publicado sobre o entrincheiramento na carreira foi desenvolvido por Baiocchi e Magalhães (2004). Os autores buscaram investigar as relações entre o comprometimento com a carreira (Carson & Bedeian, 1994), entrincheiramento na carreira e motivação vital. Encontraram relações positivas e significativas entre o entrincheiramento, “identidade de carreira” e “resiliência de carreira”, mas não encontraram relações significativas entre o entrincheiramento e “planejamento de carreira”. Os autores argumentam que o planejamento está ligado ao aspecto dinâmico do comprometimento, diferenciando-se, portanto, da característica estática do entrincheiramento. Ao analisar as relações entre os fatores do comprometimento e fatores do entrincheiramento, a única

correlação significativa obtida foi entre “identidade de carreira” e “custos emocionais”. Baiocchi e Magalhães (2004) concluíram que o indivíduo que possui alta identificação com sua carreira tende a entrincheirar-se devido aos receios de ameaça a sua identidade profissional em caso de mudança. Por fim, os autores constataram que, embora a motivação vital tenha apresentado uma relação positiva e significativa com o comprometimento e seus fatores, não foram verificadas relações significativas com o entrincheiramento e seus fatores, indício de que o entrincheiramento não está associado a variáveis de bem-estar psicológico.

Magalhães (2005), em sua tese de doutorado, incluiu entre as variáveis investigadas o comprometimento com a carreira, o entrincheiramento e a generatividade (envolvimento do indivíduo com o bem-estar das próximas gerações e desejo de ser lembrado pelas atividades desenvolvidas). As análises conduzidas indicaram que o entrincheiramento se relacionou negativamente com a generatividade, enquanto que o comprometimento apresentou relação positiva com essa variável. Resultados semelhantes foram reportados por Magalhães e Gomes (2005).

É possível supor, com base nesses estudos, que indivíduos entrincheirados, presos a suas carreiras por necessidade, não estejam tão preocupados com sua produtividade, nem engajados na possibilidade de contribuir, por meio de seu trabalho, para gerações futuras. Tal interpretação é condizente com os achados de Scheible et al. (2007). Os autores analisaram as relações entre os dois vínculos com a carreira – entrincheiramento e comprometimento (Meyer et al. 1993) – e o desempenho de 217 trabalhadores em uma empresa de tecnologia da informação. Foram encontradas relações significativas e negativas entre o entrincheiramento e o desempenho e entre o comprometimento de continuação e o desempenho, tanto na auto-avaliação do trabalhador como na avaliação do superior imediato. Uma explicação possível é que o trabalhador entrincheirado em sua carreira não se relaciona com suas atividades de maneira a buscar destaque ou melhores resultados, o que gera desempenhos inferiores. A falta

de envolvimento com as metas do grupo e menor interesse em contribuir são congruentes com os menores níveis de generatividade ligados ao entrincheiramento, conforme assinalado por Magalhães (2005) e Magalhães e Gomes (2005).

Magalhães (2008) encontrou relações também negativas entre a generatividade de carreira e a base de continuação do comprometimento organizacional, que apresentou associações positivas e significativas com todos os fatores do entrincheiramento e negativas ou não significativas com os fatores do comprometimento com a carreira – escala de Carson e Bedeian (1994). Já as bases afetiva e normativa do comprometimento organizacional apresentaram correlações positivas e significativas com todos os componentes do comprometimento com a carreira e com o componente "custos emocionais" do entrincheiramento. O comprometimento afetivo, ainda, correlacionou-se negativamente com a dimensão "falta de alternativas". O autor concluiu que há dois pares de sentidos aproximados, que são o comprometimento com a carreira e a base afetiva, e o entrincheiramento na carreira e a base de continuação. Os resultados reforçam, assim, estudos anteriores que investigaram as fronteiras entre o entrincheiramento e o comprometimento de continuação (Blau & Holladay, 2006; Scheible et al., 2007).

Após a revisão das principais pesquisas envolvendo o comprometimento de continuação e entrincheiramento na carreira, cabem algumas pontuações: ambos os construtos possuem base teórica semelhante – Becker (1960) –, apresentam subdimensões também semelhantes (sacrifícios pessoais/custos acumulados e limitação de alternativas); ambos representam uma atitude do indivíduo frente a um comportamento (no caso, permanecer na organização), configurando um vínculo material e uma permanência por necessidade; ambos apresentam correlações positivas entre si (Carson et al., 1995 e Scheible & Bastos, 2006) e negativas com variáveis como desempenho (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Medeiros, 2003; Scheible et al., 2007), consideradas comportamentos desejáveis do trabalhador. Tais

aspectos permitem questionar se esses construtos não estariam se referindo a um mesmo fenômeno psicossocial. Seria possível afirmar que o comprometimento de continuação é o mesmo que entrincheiramento?

O questionamento sobre a possível sobreposição dos construtos partiu de Blau (2001a), que levantou a possibilidade de integrá-los. Com base na semelhança entre as subdimensões do comprometimento de continuação e as dimensões do entrincheiramento na carreira, Blau e Holladay (2006) conduziram um estudo buscando a integração dos dois construtos. Para tanto, utilizaram como medida do comprometimento de continuação a escala de entrincheiramento desenvolvida por Carson et al. (1995), e como medida das bases afetiva e normativa, a escala adaptada de Meyer et al. (1993). Os resultados do estudo fornecem um suporte para uma medida de quatro dimensões do comprometimento, com a inclusão da dimensão limitação de alternativas, mas não fornece um veredicto acerca da separação do comprometimento de continuação em "custos acumulados/sacrifícios pessoais" e "limitação das alternativas", uma vez que não foi realizada uma comparação com a escala da base de continuação de Meyer et al. (1993). Os autores sugerem, também, que sejam avaliadas as correlações com variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento.

Scheible et al. (2007) questionam se, em lugar de integrar as bases do entrincheiramento ao comprometimento, não seria mais adequado reconstruir o conceito que, atualmente, incorpora bases antagônicas (afetivo x continuação), por apresentarem naturezas diferentes (Meyer et al., 1989) e comportamentos opostos em relação a diferentes variáveis (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Cunha et al., 2004; Meyer et al., 2002). Propõem, assim, a integração das subdimensões do comprometimento de continuação ao entrincheiramento. Nesse caso, seria possível afirmar que o entrincheiramento representa o vínculo instrumental do indivíduo com a carreira ou mesmo com a organização, enquanto que

o comprometimento refere-se a uma ligação afetiva? Seria possível, assim, chegar a uma essência do comprometimento, tratando-o como um construto unidimensional?

O presente estudo busca dar continuidade a esses questionamentos, trazendo para o foco de análise o comprometimento com a organização. Ressalta-se que, apesar das implicações que o entrincheiramento na carreira ocasiona nas organizações, o desenvolvimento teórico e empírico desse construto no foco organizacional facilitará o entendimento de suas relações com outras variáveis e de suas fronteiras com o comprometimento de continuação.

B. Entrincheiramento na organização

As primeiras investigações empíricas sobre o entrincheiramento foram promovidas após a definição e operacionalização do construto por Carson et al. (1995), com foco na carreira. Contudo, um exame da literatura produzida nos estudos organizacionais indica que o termo já havia sido discutido teoricamente há mais de vinte anos. Nesta seção, são revisados os trabalhos que forneceram a base teórica do entrincheiramento com foco na organização e, em seguida, é apresentada uma definição para o construto.

1. A origem do conceito "entrincheiramento" nos estudos de comprometimento

O termo "entrincheiramento" com foco na organização aparece no livro publicado por Mowday et al. (1982), treze anos antes da proposição do construto com foco na carreira por Carson et al. (1995). Embora K. Carson e equipe não tenham feito referência a R. Mowday e colaboradores, nem esses a Becker (1960), ao falar sobre entrincheiramento, nota-se que a lógica que permeia o conceito nos dois focos é, essencialmente, a mesma.

O título de entrincheiramento, cuja origem não é explicitada, é atribuído por Mowday et al. (1982) à terceira e última fase de desenvolvimento do comprometimento, em que o

empregado continuaria comprometido com a organização após os momentos de antecipação – impacto das experiências anteriores e expectativas dos empregados em seu comprometimento – e iniciação – características da organização e do emprego que influenciariam o comprometimento. Interessante notar que o entrincheiramento é definido como a *continuação* do comprometimento, o que remete ao comprometimento de *continuação*, visto que ambos referem-se à permanência do trabalhador na organização empregadora.

Os autores iniciam dizendo que, conforme reportado por pesquisas empíricas anteriores, o tempo de trabalho na organização é um dos principais preditores do comprometimento. Assim, com o passar do tempo, o indivíduo tenderia a aumentar o seu comprometimento, cuja continuidade seria denominada "entrincheiramento". Os autores apresentam cinco motivos pelos quais o tempo de emprego influenciaria o entrincheiramento do trabalhador:

1. o alcance de melhores posições no trabalho exige tempo. Quanto mais tempo na organização, maior a probabilidade de o empregado alcançar maiores níveis hierárquicos e, assim, receber atribuições mais desafiadoras, autonomia e poder nas decisões, além de recompensas extrínsecas mais significativas;

2. os investimentos feitos pelo empregado na organização não param, o que resulta em um maior número de investimentos acumulados à medida que aumenta o tempo. Quanto maior o investimento de tempo e energia do trabalhador, maior a dificuldade de deixar a organização voluntariamente. Mowday et al. (1982) citam como exceção alguns tipos de ocupação que exigem para a preparação profissional certo tempo de trabalho em determinadas empresas. Por exemplo, jovens contadores costumam ingressar em empresas de auditoria com a intenção de passar o tempo suficiente para adquirir experiência e buscar melhores posições no mercado. Essas empresas,

por sua vez, beneficiam-se da rotatividade, fornecendo maior oportunidade de ascensão aos que permanecem;

3. O tempo de serviço é um fator decisivo para o envolvimento social do trabalhador na organização e na comunidade. As redes sociais formadas com os colegas de trabalho parecem ameaçadas quando surge a oportunidade de mudar de emprego, o que faz o indivíduo avaliar se realmente está disposto a abrir mão de seus contatos sociais atuais. Além dos contatos dentro da organização, há as relações formadas com a comunidade, envolvendo também sua família, fatores de peso quando a oferta do novo emprego é para outra cidade ou estado;

4. a mobilidade do trabalhador é reduzida com o passar do tempo, o que pode resultar na percepção de poucas alternativas de emprego. Dois motivos principais são citados: a idade mais avançada, que é um fator restritivo para o emprego em muitas organizações, e a especificidade dos papéis e habilidades desenvolvidos na organização atual, o que os torna menos transferíveis para outras realidades;

5. o tempo de trabalho está associado à percepção de custos ao longo da vida, especialmente quando o trabalhador atinge a senioridade e percebe que alguns de seus objetivos e aspirações não poderão ser alcançados. É possível que, ao longo de anos, o investimento em seu emprego atual tenha exigido sacrifícios nos momentos de lazer com a família, *hobbies*, projetos de desenvolvimento profissional e acadêmico, entre outros. Para justificar tais sacrifícios, o indivíduo mantém atitudes positivas frente à organização, racionalizando suas decisões a fim de priorizar certos objetivos em detrimento de outros.

Como conclusão dessa análise, Mowday et al. (1982) sugerem que tempo de serviço esteja associado a maiores investimentos, sacrifícios, envolvimentos sociais e, conseqüentemente, a uma menor mobilidade.

Ao fazer uma confrontação com a teoria de Becker (1960), esses fatores poderiam ser chamados *side bets*. Proposta inicialmente para conceituar o comprometimento, essa teoria está na base de formação do construto de entrincheiramento. Na tradução para o português, *bet* significa "aposta", e *side* significa "lado". Assim, o indivíduo que aposta em determinado objetivo deve seguir um lado, uma direção consistente, uma lógica contínua de comportamento, restringindo as atividades que venham de encontro a esse objetivo inicial. Segundo o autor, a fim de atingir metas e satisfação de necessidades pessoais, o indivíduo se insere em linhas consistentes de ação, o que implica na rejeição de alternativas plausíveis, ainda que isso nem sempre seja feito de modo deliberado. Retomando Mowday et al. (1982), uma vez que o indivíduo já realizou investimentos e sacrifícios em prol do seu emprego em certa organização, deixá-la seria um comportamento incongruente com a linha de ação seguida até ali.

O comprometimento, para Becker (1960), pode ser resultado de decisões conscientes ou de formações e crescimentos graduais de *side bets* sem que o indivíduo perceba. O autor propõe quatro modelos de formação de *side bets*:

1. expectativas culturais gerais: o indivíduo realiza *side bets*, buscando evitar penalidades associadas à violação das expectativas. Por exemplo, uma pessoa não deve mudar de emprego freqüentemente, pois aqueles que o fazem são considerados errantes e não confiáveis;

2. arranjos burocráticos impessoais: é a permissibilidade de uma situação devido a aspectos práticos envolvidos. O autor exemplifica esse modelo citando o caso de um trabalhador que resolve deixar seu emprego, mas descobre que, devido às

regras do fundo de aposentadoria da organização, seu desligamento resultaria em uma perda considerável da soma de capital que possui nesse fundo.

3. ajustamentos individuais a posições sociais: o indivíduo fixa seu padrão de comportamento de acordo com o que é requisitado por seu papel social. Em uma organização, o trabalhador ajusta suas atividades e desempenho à posição em que se encontra e ao que é esperado para sua função. Isso faz com que aposte no conforto e na certeza de seu desempenho, permanecendo onde está.

4. interação face-a-face: sugere outro caminho de formação dos *side bets* a partir dos processos sociais. As pessoas apresentam auto-imagens em suas interações, sendo necessário agir congruentemente com o que se quer ser. Por exemplo, se alguém declara implicitamente, em sua interação com outros, ser confiável, não se permitirá ser descoberto em mentira, comprometendo-se a falar somente a verdade.

Segundo Becker (1960), os modelos de formação dos *side bets* estão pautados em um sistema de valor que guia as decisões do sujeito. No que se refere às organizações, uma linha consistente de ação estará freqüentemente baseada em mais de um *side bet*, como ganhos financeiros, senioridade, relações positivas e conforto no trabalho advindo de ajustes às condições particulares de sua organização, entre outros benefícios que avançariam com a permanência do trabalhador, ou que poderiam ser perdidos caso se afastasse. Ainda que a teoria de Becker (1960) enfatize aspectos de diferentes naturezas, sua operacionalização, feita por diferentes autores (Ritzer & Trice, 1969, Alluto et al., 1973, Meyer & Allen, 1984), levou em consideração somente aspectos de troca, que geram um vínculo instrumental entre indivíduo e organização. Tal vínculo material, que configura também uma relação voltada para a satisfação de necessidades do indivíduo pela organização, compõe o fundamento do conceito de entrincheiramento, justificando, dessa forma, a utilização da teoria dos *side bets* como sua base formadora.

2. Proposição do construto de "entrincheiramento organizacional"

Dentre os significados designados para a palavra "trincheira" (Ferreira, 1998; Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, 1998) estão subjacentes as noções de abrigo e amparo: 1. Escavação no terreno para que a terra escavada proteja os combatentes; 2. parapeito; 3. Obstáculo de madeira, que abriga contra o fogo o mineiro o cortador de folhas de erva-mate; 4. Muro ou tapume que, num circo ou praça de touros, separa a arena das bancadas dos espectadores. Termo difundido principalmente após a primeira guerra mundial, o vocábulo "trincheira" passou a ser associado a estratégias de guerra e proteção. Os soldados ficavam entrincheirados durante o combate, com o objetivo de aumentar a proteção e reduzir os danos de um possível ataque.

A transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional gera a interpretação de que o trabalhador entrincheirado busca em sua organização – a trincheira – uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída. Nesse sentido, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade. O trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores.

Ao se tratar do entrincheiramento organizacional, uma alusão a duas das categorias de *side bets* propostas por Becker (1960) e a noção de alternativas limitadas contribuem para o entendimento dos motivos pelos quais um trabalhador pode sentir-se preso à organização:

- *ajustamentos à posição social:* investimentos do indivíduo e da organização nas condições necessárias para o bom desempenho de determinada atividade, e adaptação do comportamento do trabalhador à posição em que se encontra. Exemplos de ajustamentos seriam treinamentos para o desenvolvimento de atividades específicas, o que poderia causar, depois de algum tempo, a sensação de

que todo o aprendizado e habilidades desenvolvidas nos últimos anos estariam voltados para a realidade particular daquela organização. Além disso, o *status* alcançado influenciaria o tipo de comportamento adotado e a rede de relacionamentos profissionais delineada, fazendo com que o indivíduo fosse reconhecido por seu desempenho e por sua função dentro da organização, o que seria perdido caso saísse. Enquadram-se, nesta dimensão, o primeiro, o segundo e o terceiro motivos propostos por Mowday et al. (1982) para o entrincheiramento, conforme assinalado anteriormente (páginas 67 e 68 desta dissertação). Em comparação ao entrincheiramento na carreira, essa dimensão reúne os sentidos expressos pelos fatores "investimentos na carreira" e "custos emocionais", ou mesmo pelo fator "custos acumulados", conforme sugerido por Blau (2001a, 2001b);

- *arranjos burocráticos impessoais:* estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse aquela organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros. Este aspecto é tratado de forma genérica por Mowday et al. (1982) no primeiro motivo proposto para o desenvolvimento do entrincheiramento (página 67 desta dissertação). Embora essa dimensão não esteja presente na definição do entrincheiramento na carreira, defende-se que as recompensas extrínsecas ou retornos materiais obtidos da organização, fatores que o indivíduo não arriscaria perder, contribuem para maiores sentimentos de estabilidade e proteção, que estão subjacentes ao vínculo de entrincheiramento;
- *limitação de alternativas:* consoante Carson et al. (1995), tal percepção também faria o indivíduo sentir-se entrincheirado na organização em que se encontra, por

não visualizar outras oportunidades, seja por perceber restrições de mercado, seja por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações, devido a limitações de idade, conhecimento, entre outros. Mowday et al. (1982) também tratam desse aspecto no quarto motivo proposto para o entrincheiramento (página 68 desta dissertação).

Ainda que outras duas categorias propostas por Becker (1960) também influenciem a permanência do indivíduo na organização, ambas estão pautadas em uma dimensão relacional, que poderia envolver um vínculo afetivo, diferente da união por necessidade expressa pelo entrincheiramento. As "expectativas culturais gerais", no contexto organizacional, estariam se referindo não apenas ao comportamento esperado pela sociedade, mas também à cultura organizacional, manifesta nas interações grupais, fazendo com que o comportamento do indivíduo, desde que esse apresentasse sentimento de pertença ao grupo, fosse influenciado pelas regras e expectativas grupais. Da mesma forma, as "interações face-a-face" dentro de uma organização estariam ligadas à importância atribuída pelo indivíduo à forma como seus colegas de trabalho o percebem. O trabalhador buscaria construir uma imagem baseada nas expectativas do grupo e aderiria aos comportamentos necessários para mantê-la. Entende-se, portanto, que tais aspectos não devem ser incluídos na lógica de troca e instrumentalidade presente no conceito de entrincheiramento. Outra idéia não incorporada refere-se ao quinto motivo proposto por Mowday et al. (1982), segundo o qual o indivíduo racionaliza suas decisões e apresenta atitudes positivas frente à organização como forma de justificar os sacrifícios feitos em benefício dessa (página 68 desta dissertação). Parece mais apropriado que esse tópico seja considerado não uma dimensão do construto, mas um exemplo de como a teoria da dissonância cognitiva pode ser utilizada para explicar o processo de entrincheiramento na organização.

Festinger (1957/1975) propôs a teoria da dissonância cognitiva para explicar por que o indivíduo se esforça para atingir um estado de coerência consigo mesmo e por que há exceções a essa tendência. Segundo a teoria, um indivíduo confrontado com dois elementos dissonantes (exemplo: desejo de sair da organização e todo o processo adaptativo e retornos materiais que seriam perdidos caso saísse) buscará consonância minimizando um desses elementos em favor do segundo (exemplo: perceberá fatores com os quais não se adaptou na organização como um estímulo à sua saída) ou alterando o elemento comportamental (exemplo: deixará de querer sair da organização). Acredita-se que, para o trabalhador entrincheirado, o elemento menos resistente será o desejo de deixar a organização, sendo assim modificado. No caso, o indivíduo optará por permanecer na organização e adotará medidas para evitar dissonância futura, agindo passivamente frente a outras oportunidades de emprego (não distribuirá currículos entre empresas de recrutamento e seleção, nem buscará emprego em outras organizações). Se, em hipótese, recebesse um convite para trabalhar em outra organização, um novo processo de dissonância se iniciaria. De posse de uma boa alternativa de emprego, talvez a decisão fosse, nesse caso, sair da organização.

Essa suposição traz para o foco de análise a “limitação de alternativas”, considerada aqui um constituinte do entrincheiramento organizacional. Esse mesmo fator, presente como uma subdimensão na escala do comprometimento de continuação, tem sido alvo de controvérsias, sob o argumento de que seria mais apropriado tratá-lo como antecedente, e não parte do comprometimento. No caso do entrincheiramento, entretanto, defende-se que a percepção de pouca ou nenhuma alternativa seja um fator decisivo para que o indivíduo sinta-se entrincheirado.

O entrincheiramento na organização 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. Alguns

padrões de comportamento resultantes do entrincheiramento na carreira foram descritos por Carson e Carson (1997) e podem aplicar-se ao contexto organizacional. Segundo os autores, as reações do trabalhador entrincheirado estão ligadas ao seu grau de satisfação: indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscarão mecanismos de gerenciamento do estresse, como confrontação verbal, lealdade passiva, ou negligência, que inclui absenteísmo, aumento de erros no trabalho e ineficiência. Uma quarta forma de lidar com a insatisfação seria sair da organização, opção nem sempre adotada devido aos demais fatores ligados ao entrincheiramento. Por outro lado, profissionais entrincheirados e satisfeitos tendem a contribuir construtivamente, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho. Diante da abordagem teórica aqui explorada, é proposto na Figura 3 um modelo esquemático do entrincheiramento na organização.

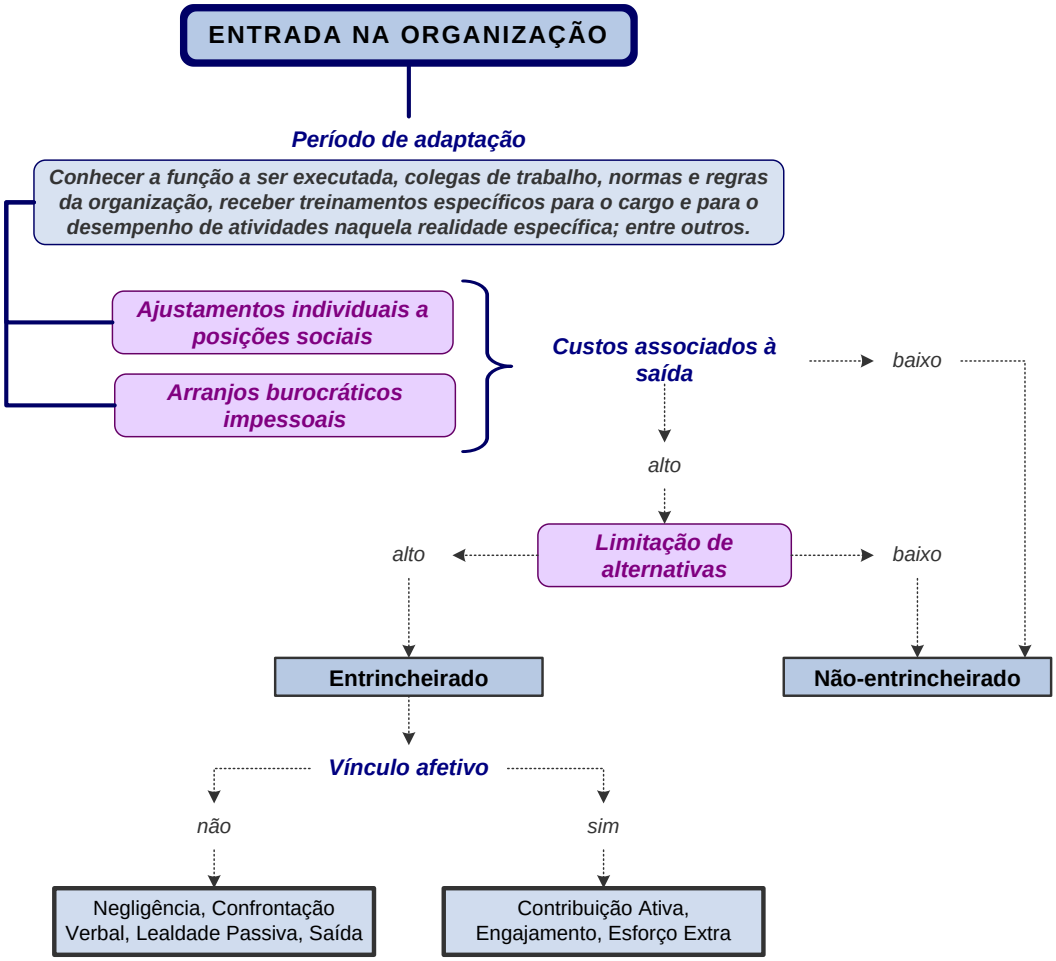

Figura 3 – Modelo de entrincheiramento na organização
FONTE: Adaptado do modelo de entrincheiramento na carreira (Carson & Carson, 1997)

O que é importante enfatizar no conceito de entrincheiramento, tanto com foco na carreira como na organização, é a essência do vínculo desenvolvido pelo indivíduo, que o mantém preso, como em uma trincheira, por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Assim, não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas de uma continuidade no curso de ação por entender que é preciso.

Para um maior entendimento do construto, é importante que estudos empíricos sejam conduzidos, a fim de organizar seus antecedentes e conseqüentes, investigar sua delimitação com o comprometimento organizacional e avaliar se os resultados apoiam a teoria aqui formulada. Com essa finalidade, foi percorrido no presente trabalho todo o caminho de construção e avaliação psicométrica de uma escala de entrincheiramento organizacional e realizada a primeira verificação de seus limites empíricos com o comprometimento de continuação. Após a revisão bibliográfica conduzida acerca dos principais problemas da pesquisa sobre comprometimento, a hipótese central é que a base de continuação se sobrepõe conceitual e empiricamente ao entrincheiramento, o que justifica sua retirada do construto de comprometimento organizacional.

A Figura 4 reafirma o foco dado ao modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991) e apresenta a lógica que permeia o presente estudo.

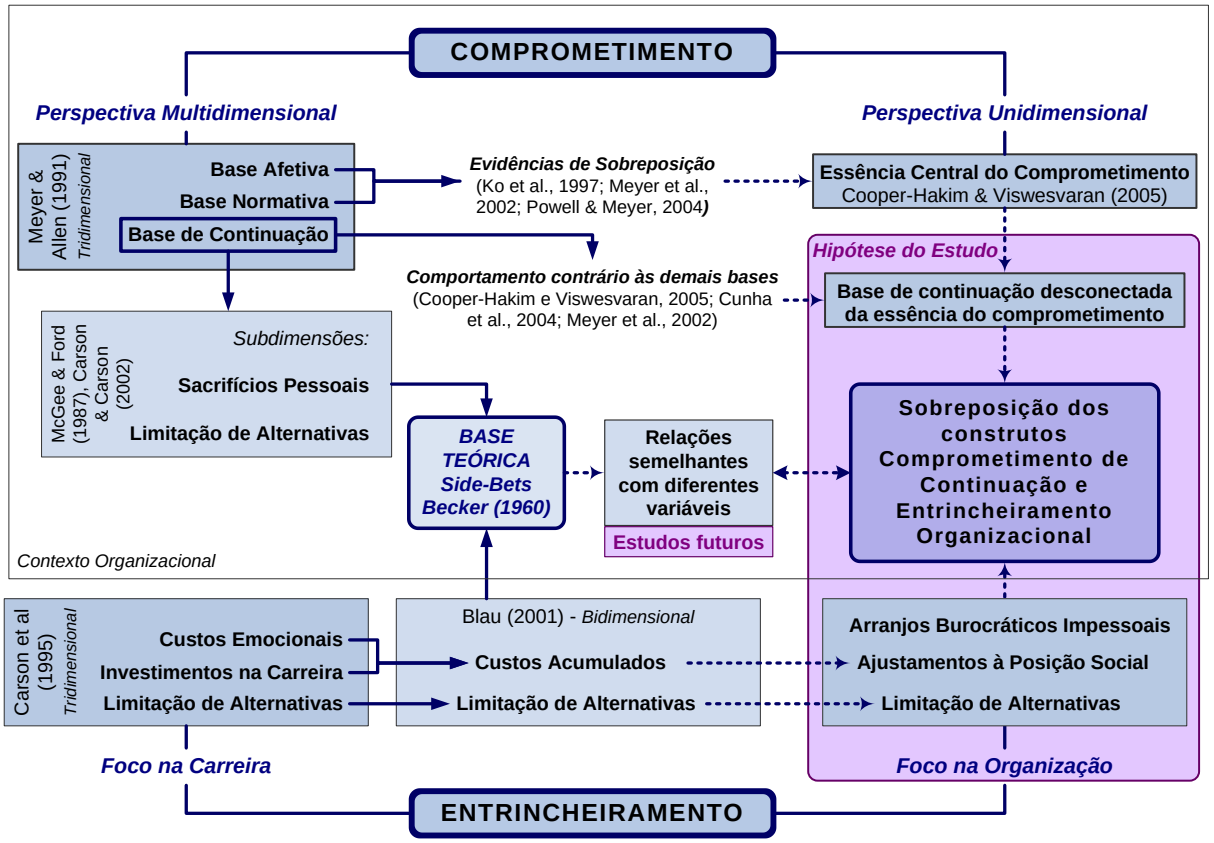

Figura 4 – Lógica do estudo proposto
FONTE: Elaborado pela autora
NOTA: As setas com linhas contínuas representam afirmações pautadas na literatura revisada; as setas com linhas tracejadas representam interpretações e hipóteses do presente trabalho.

PARTE II -
ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 3:
DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A análise da produção científica na área e a revisão teórica conduzida permitem concluir que, não obstante o vasto número de pesquisas sobre comprometimento, há ainda grande confusão conceitual cercando o construto, sobretudo no que se refere à validade de seu modelo tridimensional. O mapa apresentado na Figura 5 permite visualizar o *status* atual da agenda de pesquisa sobre comprometimento, especialmente com foco organizacional. Cada tópico apresentado contém indicações de trabalhos que, embora estejam em número limitado em relação à real produção, podem guiar revisões bibliográficas futuras.

O exame do mapa deixa claro que, a despeito dos trabalhos que vêm apontando inconsistências conceituais nos estudos sobre comprometimento há mais de trinta anos, o volume de investigações sobre bases, focos, padrões, perfis, antecedentes e conseqüentes apresentou ampla expansão, muitas vezes sem o cuidado necessário com a validade dos resultados encontrados. Uma ênfase maior deve ser dada à forma como tem sido realizada a operacionalização do construto, com diversas escalas de mensuração, muitas das quais têm recebido severas críticas a respeito de suas propriedades psicométricas. Indecisões acerca de suas estruturas fatoriais, sobreposições entre dimensões e índices indesejáveis de consistência interna têm ameaçado a precisão e validade dos estudos realizados e, conseqüentemente, sua generalização.

Mais recentemente, alguns autores têm apontado para inconsistências empíricas nas investigações, especialmente naquelas que utilizam o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Sobre esse aspecto, a base de continuação é o principal foco de análise, uma vez que

apresenta relações fracas, nulas ou negativas com comportamentos desejáveis do trabalhador, em contraposição ao observado com as bases afetiva e normativa.

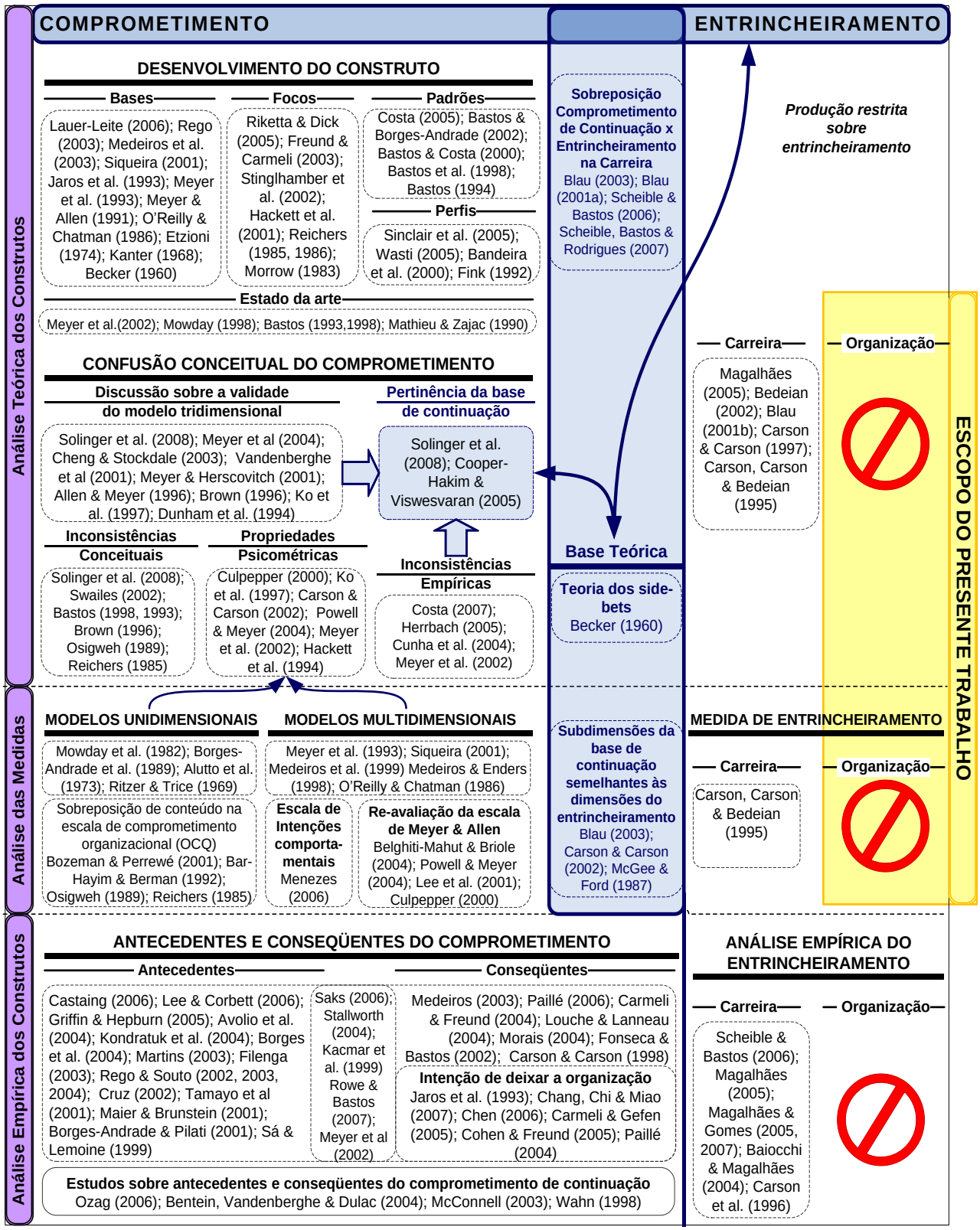

Figura 5 – Mapa do campo pesquisado
FONTE: Elaborado pela autora

Nos estudos organizacionais, os autores têm-se detido à discussão dos conflitos conceituais e empíricos do comprometimento, mas pouca ou nenhuma solução foi proposta. No campo das carreiras, uma solução sugerida para esse problema foi redimensionar o construto do comprometimento organizacional, integrando o fator de continuação ao "entrincheiramento na carreira", considerando que ambos têm a mesma base teórica (*side bets*) e apresentam altas correlações entre si e com as mesmas variáveis (Scheible et al., 2007). Apesar de terem transcorrido mais de dez anos desde a proposição do construto, ainda existe uma produção restrita sobre o entrincheiramento na carreira. Além disso, nenhum desenvolvimento teórico foi conduzido para a compreensão desse conceito no foco organizacional. Atualmente, o vínculo que caracteriza a decisão pela permanência na organização devido aos investimentos feitos e aos custos materiais envolvidos, aspectos contemplados pelo construto de entrincheiramento, é o comprometimento de continuação. Por esse motivo, é apropriado questionar se o construto de entrincheiramento seria uma das possíveis soluções para as questões ligadas ao modelo tridimensional do comprometimento, seguindo a lógica empregada nos estudos de carreira. Mais explicitamente, especula-se se a base de continuação poderia vir a integrar o "entrincheiramento organizacional".

O presente estudo pretende iniciar uma agenda de pesquisa que tem como finalidade o desenvolvimento do construto de entrincheiramento com foco na organização e análise posterior de seus antecedentes e conseqüentes e de seus limites com o comprometimento de continuação. Para tanto, é necessário, inicialmente, conceituar o entrincheiramento organizacional e propor uma escala para sua mensuração. Esta dissertação constitui, portanto, a primeira etapa desse projeto maior e busca, por meio da proposição do conceito e da medida de entrincheiramento na organização, estimular estudos futuros que contribuam para uma maior validade e precisão do comprometimento organizacional.

A. Objetivos

Objetivo geral

Propor o construto e uma escala de entrincheiramento organizacional, e avaliar a possível sobreposição deste construto com o comprometimento de continuação, buscando reduzir os problemas conceituais e empíricos do modelo tridimensional do comprometimento organizacional.

Objetivos específicos

1. Analisar os pontos críticos envolvendo questões conceituais e empíricas que cercam a pesquisa sobre comprometimento organizacional, avaliando a possível sobreposição entre a noção de entrincheiramento e a de comprometimento organizacional de continuação;
2. Construir um quadro teórico de referência que estabeleça as bases para definição do construto de "entrincheiramento organizacional", elaborando e avaliando teoricamente itens capazes de mensurá-lo;
3. Avaliar as propriedades psicométricas da escala de entrincheiramento organizacional, como estrutura fatorial, consistência interna e estabilidade dos resultados;
4. Avaliar os parâmetros de ajuste e coeficientes do modelo empírico que testa a relação entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação.

B. Hipótese do Estudo

O quadro teórico para a definição do "entrincheiramento organizacional" foi desenvolvido com base no construto "entrincheiramento na carreira" e seus fatores (Carson et al., 1995) e em estudos anteriores no campo das organizações, que incluem as bases para o entrincheiramento sugeridas por Mowday et al. (1982) e a teoria dos *side bets* de Becker (1960). A partir da análise teórica desses trabalhos e do conceito elaborado para o entrincheiramento organizacional, a primeira hipótese da presente pesquisa é que esse construto é composto pelos fatores "ajustamentos à posição social", "arranjos burocráticos impessoais" e "limitação de alternativas", sendo, portanto, tridimensional.

A revisão da literatura produzida acerca dos problemas conceituais e empíricos do comprometimento organizacional direcionou um debate centrado principalmente na pertinência da base de continuação. Além de todas as contradições para o arcabouço teórico do comprometimento geradas por essa base, observou-se que sua definição, voltada para a noção de permanência por necessidade, e sua estrutura fatorial, composta pelas subdimensões "sacrifícios pessoais" e "limitação de alternativas" (McGee & Ford, 1987; Meyer et al., 2002), aproximam-na conceitualmente do "entrincheiramento organizacional". Em adição, investigações conduzidas no campo das carreiras já encontraram indícios de sobreposição entre esses construtos. A partir desses argumentos, a segunda hipótese deste trabalho é que o entrincheiramento na organização se sobrepõe conceitual e empiricamente à base de continuação do comprometimento organizacional.

CAPÍTULO 4:
DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa, a fim de alcançar seus objetivos, envolveu dois direcionamentos metodológicos: A) em primeiro plano, e perpassando todo o trabalho, foi desenvolvido um estudo conceitual, base para as discussões teóricas e proposição do construto e da medida de entrincheiramento na organização; B) foram aplicados os procedimentos empíricos para a avaliação das propriedades psicométricas da escala proposta e para a análise da possível sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional.

A. Etapa teórica

A etapa teórica contemplou os dois primeiros objetivos específicos. Foram revisados os trabalhos relacionados ao estado da arte do comprometimento organizacional, à sua multidimensionalidade e à discussão dos seus principais problemas conceituais e empíricos, tendo sido estruturados os pontos mais críticos que cercam o construto. Ênfase maior foi colocada na questão da pertinência do comprometimento de continuação. Em paralelo, foi revisada a literatura produzida sobre o entrincheiramento na carreira, visto que não há produção científica desse construto no contexto organizacional. Com base nessa literatura, na teoria dos *side bets* de H. S. Becker e em estudos anteriores sobre o comprometimento conduzidos por R. T. Mowday e equipe, foram propostos ajustes conceituais para o foco do entrincheiramento na organização. Essa etapa serviu também para a elaboração dos itens capazes de medir o entrincheiramento organizacional, conforme apresentado no tópico a seguir.

1. Procedimentos teóricos de construção da medida

Para a elaboração dos itens que compõem a escala proposta para o entrincheiramento organizacional, foram seguidos os procedimentos recomendados por Pasquali (1999). A Figura 6 apresenta o fluxo de cada uma das etapas sugeridas pelo autor, bem como os métodos utilizados e produtos alcançados.

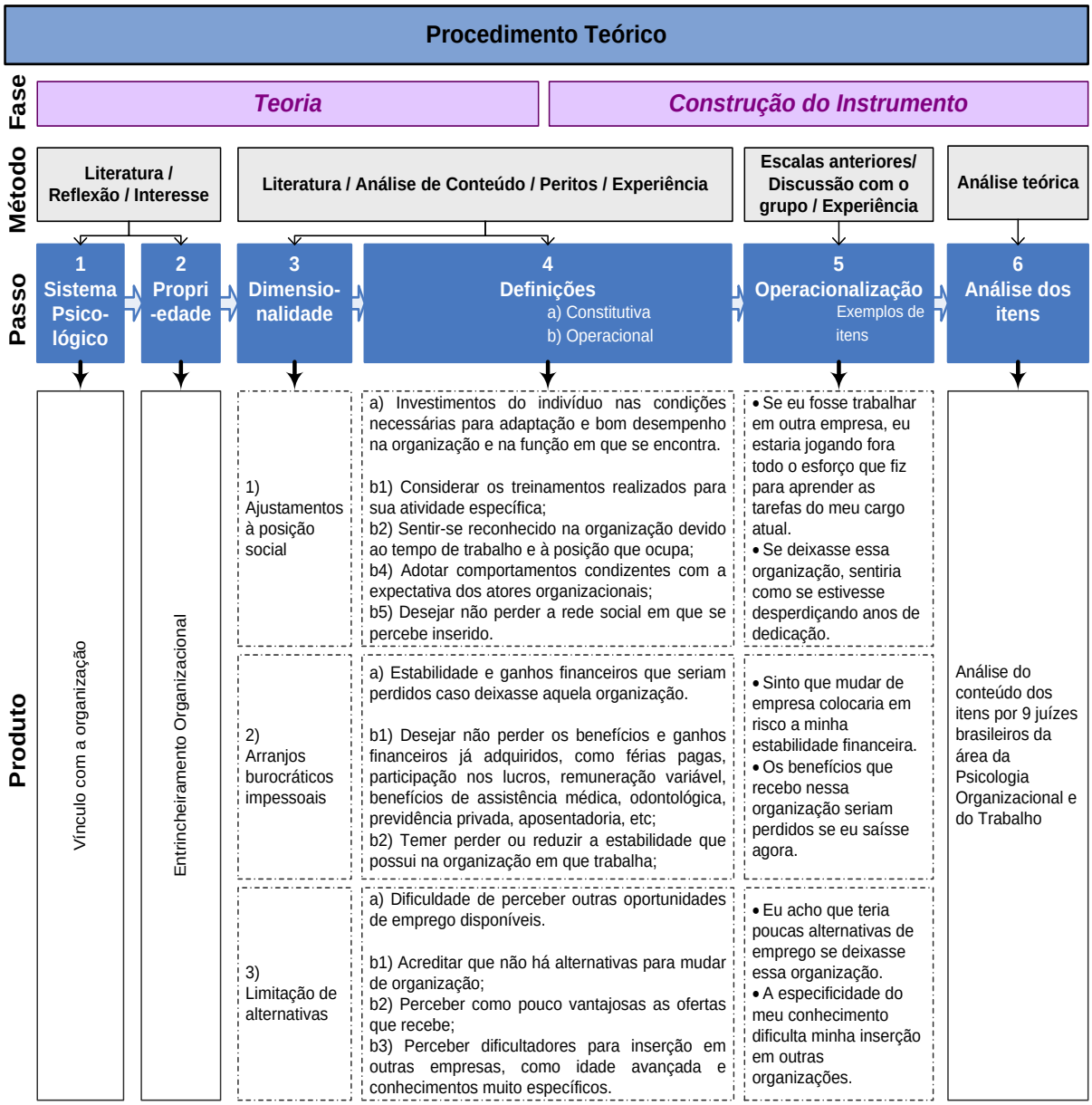

Figura 6 – Esquema de construção da medida de entrincheiramento organizacional
FONTE: Adaptado de Pasquali (1999)

Pasquali (1999) enfatiza o papel da teoria na formulação de um instrumento psicológico, uma vez que a medida é um reflexo do construto que pretende mensurar, e a identificação empírica dos traços latentes pelos itens é mais provável quando esses partem de uma base teórica coerente e robusta. Por esse motivo, os dois primeiros passos para a construção de uma escala são escolher o sistema psicológico a ser abordado e, em seguida, as propriedades ou atributos que servirão de base para sua mensuração. Tais decisões são necessárias porque o sistema psicológico representa o objeto de interesse da pesquisa, não sendo possível medi-lo senão por meio de seus atributos, pois esses, sim, apresentam diferentes magnitudes e valores que podem ser assumidos por indivíduos diferentes. No presente estudo, os vínculos do trabalhador com a organização constituem o objeto ou sistema de análise, e o entrincheiramento organizacional é a propriedade que se pretende medir.

A dimensionalidade ou estrutura interna do entrincheiramento organizacional foi concebida com base na teoria. Considerando que, até então, não havia trabalhos teóricos ou empíricos sobre esse construto com foco na organização, seu desenvolvimento conceitual foi o principal demarcador para a proposição e definição das dimensões. Segundo Pasquali (1999), dois tipos de definições são possíveis: a constitutiva, através da qual as dimensões são definidas em termos de conceitos, tal como feito nos dicionários, segundo a teoria em que se inserem; e a operacional, quando os fatores são descritos em termos de operações concretas ou comportamentos que os expressam.

O quinto passo proposto por Pasquali (1999) refere-se à operacionalização ou à redação dos itens. Para cumprir essa etapa, foi realizada uma ampla revisão de escalas já validadas e relacionadas aos fatores sugeridos para o entrincheiramento organizacional, sobretudo aquelas construídas para mensurar o comprometimento de continuação. Além disso, foram promovidos grupos de discussão sobre os construtos, a partir dos quais alguns itens foram esboçados, com base nas definições constitutivas e operacionais.

Sobre o número de itens para o instrumento, Pasquali (1999) afirma que, embora haja uma tradição positivista e ateórica de propor um grande conjunto de itens a serem selecionados estatisticamente, a formulação de uma escala pautada na teoria dos traços latentes requer que os itens sejam expressões do construto com validade teórica. Portanto, entende-se que uma margem de 10% além do número pretendido de itens para a escala final seja satisfatória.

Finalmente, para a construção da medida, foram utilizados dezenove itens elaborados pelo grupo de pesquisa (GP), seis itens provenientes da escala de Siqueira (1995, citado por Bastos, Siqueira, Medeiros & Menezes, 2008), dois itens de Meyer et al. (1993), dois itens de Rego (2003), um item de Powell e Meyer (2004) e um item adaptado de Carson e Carson (2002), totalizando 31 itens, dispostos em escala likert de seis pontos (discordo totalmente a concordo totalmente). A opção por abranger um número de itens maior do que o necessário deveu-se à possibilidade de incluir itens de escalas validadas anteriormente. O Quadro 6 apresenta a origem dos itens e indica a dimensão para a qual foram propostos.

O último passo recomendado é submeter os itens elaborados à análise teórica. No presente trabalho, foi realizada a análise de conteúdo, que teve a participação de nove juízes da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. O questionário utilizado para a coleta dessas informações era composto por duas tabelas, conforme indicado por Pasquali (1999): a primeira, formada pelas definições constitutivas e operacionais dos fatores; e a segunda, de dupla entrada com fatores e itens, onde os juízes deveriam marcar a coluna do fator considerado correspondente a cada item, ou uma quarta coluna denominada “não se enquadra”. Vale destacar que essa etapa ocorreu em paralelo à coleta dos dados e que, portanto, a avaliação dos juízes foi considerada somente para a eliminação dos itens inapropriados.

Fator	COD	Indicador de Entrincheiramento	Origem do Item
Ajustamentos à Posição Social	ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	GP
	ES2	Se eu saísse dessa organização, perderia a posição que ocupo hoje.	GP
	ES3	Se eu deixasse essa organização, muitos treinamentos que recebi ficariam inutilizados.	GP
	ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.	GP
	ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	GP
	ES6	Mudar de empresa significa ter que refazer muitos investimentos.	GP
	ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	GP
	ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	GP
	ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	Siqueira (1995)
	ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	Siqueira (1995)
	ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	Siqueira (1995)
	ES12	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	Siqueira (1995)
Arranjos Burocráticos Impessoais	EB1	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	GP
	EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	GP
	EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	GP
	EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	GP
	EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	GP
	EB6	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje (garantias de não ser demitido).	Siqueira (1995)
	EB7	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.).	Siqueira (1995)
	EB8	Se eu deixasse essa organização, teria que desistir das possíveis oportunidades de crescimento dentro dela.	Powell & Meyer (2004)
Limitação de Alternativas	EL1	Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras organizações.	GP
	EL2	Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa organização.	GP
	EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	GP
	EL4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	GP
	EL5	A minha idade não facilitaria a troca de organização por outra que me deixasse satisfeito.	GP
	EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	GP
	IL1	Eu teria muitas opções de emprego se eu decidisse mudar de organização.	Carson & Carson (2002)
	IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	Meyer & Allen (1993)
	IL3	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	Meyer & Allen (1993)
	IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	Rego (2003)
	IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	Rego (2003)

Quadro 6 – Itens propostos para a escala de entrincheiramento organizacional

Sobre os critérios para a exclusão de itens, Pasquali (1999) estabelece como ponto de corte 80% de concordância entre os juízes. Contudo, ressalva que esse critério deve ser utilizado somente quando o teste for composto por fatores supostamente não correlacionados. No caso de testes supostos com fatores correlacionados, como é o caso da medida de entrincheiramento organizacional, um item ou variável pode se referir a mais de um fator, em níveis distintos. Nesse caso, é provável que os juízes discordem quanto à adequação de determinado item a diferentes fatores, o que, para Pasquali (1999), deve ser considerado como concordância. Por essa razão, foram mantidos os itens com um percentual de concordância mínimo de 60% em um dos fatores e ao menos 20% de concordância em um segundo fator.

Após o procedimento teórico de construção da medida, seguiram-se os processos experimentais e analíticos, conforme descrito na próxima seção.

B. Etapa empírica

1. Instrumento de mensuração[1]

Os itens elaborados para a escala de entrincheiramento organizacional foram incluídos em um instrumento maior de pesquisa (Anexo 2), onde outros quesitos foram investigados, a exemplo de variáveis pessoais e ocupacionais, além de comprometimento organizacional, consentimento, percepção de empregabilidade, políticas de RH percebidas, intenções comportamentais, satisfação com o trabalho, entre outros.

2. Procedimentos de coleta dos dados

Para a coleta dos dados, foram utilizados três diferentes procedimentos: auto-aplicação do questionário em versão digital (via internet), auto-aplicação em versão impressa ou ainda aplicação sob a forma de entrevista (para trabalhadores de menor escolaridade). Nesse caso,

[1] O instrumento elaborado atende a um projeto maior de pesquisa (Bastos, 2006) e, por isso, inclui variáveis que não são objeto da presente dissertação.

foram utilizados recursos que facilitaram a compreensão das questões, a exemplo de escalas coloridas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções, conforme recomendado por Borges e Pinheiro (2002).

Para os casos em que era possível a auto-aplicação, a distribuição dos questionários, tanto impressos quanto *on line*, seguiu uma rede de contatos de trabalhadores de diferentes organizações e estados. Mais detalhadamente, foram acionados para auxiliar na coleta indivíduos que tinham acesso a grupos de trabalhadores, como professores de graduação e pós-graduação, coordenadores acadêmicos de cursos de especialização, empregados de diversas empresas, entre outros. No caso da coleta com trabalhadores de baixa escolaridade, as entrevistas foram feitas em cursos técnicos noturnos, ou foram contatadas organizações que dispusessem desse segmento de trabalhadores. Durante a coleta, houve um cuidado para não concentrar um grande número de empregados de uma mesma organização, a fim de garantir a variabilidade da amostra.

3. Amostra

A presente pesquisa contou com uma amostra de 721 trabalhadores, escolhida por conveniência, conforme já descrito nos procedimentos de coleta dos dados. A maioria dos participantes (83,6%) respondeu ao questionário impresso, e 6,1% respondeu via e-mail. O percentual de trabalhadores entrevistados foi de 7,6%.

A Tabela 3 apresenta as distribuições de freqüência de acordo com variáveis pessoais investigadas. Observa-se que há um número um pouco maior de mulheres na amostra (55,3%). Considerando a quantidade total de participantes, a maioria está localizada na região Nordeste (82,3%), em especial na Bahia (69,2%) e possui até trinta e cinco anos de idade (59,2%). Aproximadamente metade dos respondentes são solteiros e 86,4% contribuem de alguma forma para a renda familiar. Nessa variável, nota-se uma diferença de gênero: um

maior percentual de homens foi classificado como “único responsável” pela manutenção da família em comparação às mulheres.

Tabela 3 – Caracterização da amostra por variáveis pessoais

Variáveis	Masculino (n=319)	Feminino (n=395)	Total (n =721)
Idade (%)			
Até 20 anos	4,7	5,3	5,0
De 21 a 25 anos	17,2	18,8	18,2
De 26 a 30 anos	21,6	20,6	21,1
De 31 a 35 anos	15,4	14,5	14,9
De 36 a 40 anos	9,7	9,4	9,6
De 41 a 45 anos	7,2	9,6	8,5
De 46 a 50 anos	8,2	10,7	9,4
Acima de 50 anos	16,0	11,2	13,3
Estado Civil (%)			
Solteiro	45,5	51,7	49,4
Casado	42,7	32,3	36,6
Viúvo	0,6	0,8	0,7
Separado/Divorciado	3,2	6,4	4,9
Consensual	7,0	8,4	7,7
Outro	1,0	0,5	0,7
Escolaridade (%)			
Alfabetizado	,3	0,3	0,3
Primário Completo	4,8	1,3	2,8
Ginásio Completo	1,9	1,8	1,8
2º Grau Incompleto	2,2	2,6	2,4
2º Grau Completo	19,7	21,2	20,8
Superior Incompleto	38,4	40,9	39,6
Superior Completo	17,8	14,3	16,0
Pós-graduado	14,9	17,6	16,3
Região de Origem (%)			
Nordeste	84,0	80,8	82,3
Centro-Oeste	6,9	7,1	6,9
Sudeste	3,1	2,3	2,6
Sul	5,0	8,6	6,9
Responsabilidade pela manutenção da família (%)			
Único responsável	31,7	13,6	21,9
Principal responsável, com ajuda	15,2	11,3	12,9
Divide responsabilidades igualmente	23,8	35,5	30,3
Contribui com pequena parte	15,2	26,3	21,3
Não tem responsabilidade financeira	14,0	13,3	13,5
Idade que começou a trabalhar (%)			
Antes de 15 anos	23,7	8,9	15,3
Entre 15 e 18 anos	40,7	51,9	46,9
Entre 19 e 22 anos	29,0	28,9	29,2
Acima de 23 anos	6,6	10,4	8,6

FONTE: Dados da pesquisa

Com relação à escolaridade, a grande maioria iniciou ao menos o curso de nível superior (71,9%), e uma pequena parcela possui até o segundo grau incompleto (7,3%). Mais da metade também começou a trabalhar com até dezoito anos (62,2%).

A Tabela 4 apresenta detalhadamente as características da amostra pesquisada por variáveis ocupacionais. No que se refere à renda mensal, o salário bruto relatado variou de R$ 200,00 a R$ 30.000,00. Dentre os respondentes, 19,9% recebem menos de um salário mínimo, e a maior parte da amostra recebe pagamentos na faixa de um a cinco salários mínimos (48,9%). O cálculo da quantidade de salários mínimos levou em consideração o valor corrente no período da coleta de dados (R$380,00).

Tabela 4 – Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais

Variáveis	**Masculino** (n=319)	**Feminino** (n=395)	**Total** (n =721)
Tipo de Empresa (%)			
Empresa Privada	67,1	65,2	66,0
Empresa Pública	11,4	10,3	10,7
ONG	0,3	0,5	0,4
Órgão Municipal	4,1	5,2	4,8
Órgão Estadual	3,8	3,9	3,9
Órgão Federal	10,4	5,9	7,9
Cooperativa	0,6	4,1	2,7
Outras	2,2	4,9	3,7
Setor de Atuação (%)			
Indústria	18,3	8,9	13,2
Comércio	20,2	24,5	22,8
Agricultura	4,4	1,6	2,8
Prestação de serviços	28,7	31,6	30,3
Outros	28,4	33,4	31,0
Tempo de Empresa (%)			
Até 2 anos	33,6	30,9	32,1
Acima de 2 a 5 anos	26,4	25,0	25,7
Acima de 5 a 10 anos	15,7	20,4	18,4
Acima de 10 a 15 anos	8,2	5,9	7,0
Acima de 15 a 20 anos	3,8	5,6	4,7
Acima de 20 a 25 anos	5,0	4,6	4,7
Acima de 25 anos	7,2	7,7	7,4
Renda Bruta (%)			
Até 1 SM	19,5	20,4	19,9
Acima de 1 a 5 SM	37,7	57,6	48,9
Acima de 5 a 10 SM	23,9	13,7	18,1
Acima de 10 a 20 SM	13,8	5,7	9,4
Acima de 20 a 30 SM	1,9	1,3	1,5
Acima de 30 SM	3,1	1,3	2,1

FONTE: Dados da pesquisa

A maioria dos participantes está localizada em empresas privadas (66%). O setor de prestação de serviços é o que concentra um maior número de participantes da amostra (30,3%), seguido de comércio (22,8%) e indústria (13,2%). No que se refere ao tempo de serviço, nota-se que há uma concentração dos participantes com até dois anos de trabalho na organização (32,1%) e entre dois e cinco anos (25,7%), característica que talvez esteja relacionada com o fato de a maioria dos participantes ser proveniente de empresas privadas.

Nota-se, portanto, que a amostra tende a uma composição de trabalhadores relativamente jovens, de alta escolaridade, empregados em empresas privadas, com pouco tempo de serviço e com salários mais modestos.

4. Análise dos dados

As decisões relativas às análises dos dados foram tomadas com base nos objetivos específicos propostos. Os dois primeiros envolveram a etapa conceitual do estudo. No Quadro 7, são apresentados os procedimentos de análise para os dois últimos objetivos.

Objetivo	Análise dos Dados
3- Avaliar as propriedades psicométricas da escala de entrincheiramento organizacional, como estrutura fatorial, consistência interna e estabilidade dos resultados;	• Análise fatorial exploratória • Análise fatorial confirmatória • Testes de confiabilidade • Validação cruzada • Teste de “generalizabilidade”
4- Avaliar os parâmetros de ajuste e coeficientes do modelo empírico que testa a relação entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação.	• Modelagem de equações estruturais • Validação cruzada

Quadro 7 – Análise dos dados por objetivo proposto
FONTE: Elaborado pela autora

Para a condução da análise fatorial, foi utilizado o programa estatístico SPSS 13.0 (*Statistical Package for the Social Sciences)*. Optou-se por empregar o método de extração PAF (*principal axis factoring*) e rotação oblíqua. A escolha do método de extração PAF ou Fatores Comuns foi devido ao objetivo de identificar a estrutura latente dos dados com base

na variância compartilhada, sem conhecimento prévio das variâncias específica e de erro. Optou-se por uma rotação oblíqua a partir da hipótese de que os fatores do construto investigado apresentam correlações entre si (Hair et al., 2005). O método rotacional utilizado foi o Promax, que fornece uma estrutura mais simples e de fácil interpretação (Menezes, 2006), com potência (kappa) de valor 4. Para avaliar a adequação da amostra, foi utilizado o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Outro teste utilizado para avaliar a adequação dos dados foi o teste de esfericidade de Bartlett, que indica a presença de correlações significativas entre as variáveis.

Após a extração dos fatores, foram realizados testes de consistência interna para cada dimensão. Salienta-se que, embora o alfa de Cronbach seja freqüentemente utilizado como indicador de confiabilidade, seus resultados são afetados pelo número de itens da escala, ou por uma possível redundância entre itens (Clark & Watson, 1995; Cortina, 1993; Laros & Puente-Palacios, 2004). Por isso, o presente trabalho adotou outros critérios de avaliação da consistência interna além do alfa, como a correlação item-total e a média de correlação inter-item. Menezes (2006) aponta a correlação item-total como uma importante medida de discriminação do item e indicador de consistência interna do teste, sendo que valores acima de .20 denotam um bom poder discriminativo. Segundo Clark e Watson (1995), a média das correlações entre itens é uma forma direta de mensurar a consistência interna da escala e deve ajustar-se a um intervalo de .15 a .50, sendo que, para construtos mais extensos, uma média de .15 a .20 é satisfatória, enquanto que para construtos mais específicos, uma média maior é necessária (entre .40 e .50).

Em seguida, para avaliar a estabilidade da solução fatorial obtida, foi aplicada a técnica de validação cruzada, que consiste em reaplicar a análise em amostras independentes e aleatórias. Para tanto, a amostra total de participantes do estudo foi dividida em dois grupos, cujas características foram avaliadas, a fim de verificar a existência de possíveis diferenças

que poderiam afetar a estrutura fatorial. Foi realizado também um teste da "generalizabilidade" da estrutura em amostras com características demográficas distintas, conforme sugerido por Laros (2005).

As análises que utilizaram modelagem de equações estruturais foram realizadas com o pacote estatístico AMOS 16.0. O processo de especificação e identificação dos modelos está descrito nas seções correspondentes do Capítulo 5. O método de estimação empregado foi o da Máxima Verossimilhança (ML), tendo em vista o tamanho da amostra e o caráter moderadamente anormal dos dados. Para todas as análises, foram utilizadas as matrizes de correlação entre as variáveis. Para os testes dos modelos de mensuração, optou-se por adotar novamente a técnica de validação cruzada, seguindo as recomendações de verificar a pertinência das modificações implantadas após a primeira avaliação dos modelos (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005; Ullman, 2007; Weston & Gore Jr., 2006). Em seguida às análises dos modelos de mensuração, foram testados os modelos estruturais com a amostra total da pesquisa.

A seguir, são descritas pormenorizadamente as etapas de condução das análises exploratória e confirmatória, a fim de embasar as escolhas realizadas no presente estudo.

4.1. Etapa exploratória: análise fatorial

A análise fatorial é um procedimento psicométrico utilizado para três fins principais: 1) construção de instrumentos de pesquisa, incluindo revisão e avaliação, 2) desenvolvimento de teorias psicológicas e 3) validação de escalas (Laros, 2005). O termo "análise fatorial" refere-se a uma classe de métodos estatísticos multivariados, que podem ser utilizados para definir a estrutura subjacente de uma matriz de dados ou para reduzir o número de variáveis a um conjunto menor, com perda mínima de informação (Hair et al., 2005). Na redução de dados, o propósito é simplificar a estrutura das variáveis ou itens para análises estatísticas

posteriores, mantendo a natureza e representatividade originais. Para tanto, são identificadas as dimensões latentes do construto e estimadas as contribuições de cada variável para a composição dessas dimensões ou fatores.

Ainda que tenha um caráter exploratório, e não confirmatório, a análise fatorial fornece base para discussões conceituais relacionadas às dimensões latentes e para a avaliação da dimensionalidade proposta (Hair et al., 2005).

Antes da análise fatorial, é importante que o pesquisador esteja atento para a validade conceitual das dimensões sugeridas e para o número de itens (em média, cinco) que sejam representativos dos fatores previstos hipoteticamente. Hair et al. (2005) ressaltam que a análise fatorial parte do pressuposto de que existe uma estrutura latente nos dados, mas não possui nenhum outro indicador para avaliar a pertinência da análise além da observação da matriz de correlação entre as variáveis. Portanto, a validade conceitual dos resultados é de responsabilidade do pesquisador, que deverá cuidar para não reunir, por exemplo, variáveis antecedentes e conseqüentes em uma mesma análise, o que posteriormente impactaria nas relações de dependência entre os fatores obtidos e outras variáveis, que obviamente seriam mais fortes.

Outra preocupação do pesquisador ao planejar uma análise fatorial deve ser com a amostra de participantes do estudo. Pasquali (1999) indica que, quando há uma estimativa da fatorabilidade da escala, a amostra deve conter 100 sujeitos para cada fator medido. Outros autores (Crocker & Algina, 1986, citado por Laros, 2005) orientam que, quando o pesquisador não sabe o número de fatores envolvidos, devem ser incluídos 10 sujeitos para cada item da escala. Guadagnoli e Velicer (1988), contudo, desafiam essa orientação afirmando que o tamanho da amostra em função do número de variáveis não é um determinante da confiabilidade dos dados. No estudo conduzido pelos autores, as cargas fatoriais e o tamanho absoluto da amostra foram os aspectos mais importantes. Assim, para

cargas fatoriais próximas a 0.40, o tamanho da amostra foi determinante para a comparabilidade dos resultados, enquanto que cargas fatoriais entre 0.60 e 0.80 não exigiram grandes amostras como requisito para a estabilidade. A partir dos resultados encontrados, os autores sugerem como adequadas amostras de 300 a 450 participantes para cargas fatoriais em torno de 0.40. Seguindo essa linha de raciocínio, Hair et al. (2005) apresentam uma tabela para orientar o tamanho da amostra.

Tabela 5 – Orientações para identificação de cargas significantes com base no tamanho da amostra

Carga fatorial	Tamanho necessário da amostra para significância
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

FONTE: Hair et al. (2005)

Para medir a adequação da amostra, um teste bastante utilizado é o KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), cujo índice varia de 0 a 1. De acordo com Hair et al. (2005), um resultado de 0,8 é admirável, sendo aceitáveis os resultados a partir de 0,70. Outro teste importante para avaliar a adequação da análise fatorial é o teste de esfericidade de Bartlett, que examina toda a matriz de correlação, indicando se há presença de correlação significativa entre as variáveis. Segundo Menezes (2006), deve-se observar se há significância (p <.05) e se o valor do qui-quadrado fornecido pelo teste é superior a 1767,992. Assim sendo, saber-se-á que os dados são adequados para a análise, e que é descartada a hipótese nula de que a matriz de correlação entre as variáveis é uma matriz de identidade (em que a diagonal é igual a 1, e todos os outros números são iguais a zero, o que significaria que as variáveis não correlacionariam entre si). Laros & Puente-Palacios (2004) atentam ainda para que seja observado o determinante da matriz, que deve ser maior que zero para garantir a sua fatorabilidade. Hair et al. (2005)

alertam que, à medida que aumenta a amostra, o teste de esfericidade de Bartlett torna-se mais sensível à detecção dessas correlações. Nesse caso, a medida de adequação da amostra (KMO) será o indicador complementar.

Para a realização da análise fatorial, o pesquisador deve decidir sobre o método de extração dos fatores, o método rotacional e o número de fatores que representará a estrutura latente dos dados. Segundo Hair et al. (2005), há dois métodos prevalecentes de extração, que são a análise de componentes principais e a análise de fatores comuns, e dois critérios para a escolha, que são os objetivos da análise e o conhecimento prévio sobre a variância das variáveis. Quando o objetivo é obter o número mínimo de fatores para explicar a maior parte da variância no conjunto de variáveis, e já se sabe que as variâncias específica e de erro têm um menor impacto na variância total, o método mais apropriado é o de componentes principais. A análise de fatores comuns deverá ser utilizada quando o objetivo for identificar as dimensões latentes por meio da variância compartilhada, sem conhecimento prévio sobre o impacto das variâncias específica e de erro. Em outras palavras, a análise de componentes principais tem como finalidade a redução de dados, uma vez que busca identificar componentes que representem a variância dos itens da forma mais econômica. A análise de fatores comuns, em contrapartida, tem como utilidade principal a explicação, visto que estima os fatores que explicam as covariâncias entre os itens, sendo portanto considerados causas da covariância (Laros, 2005). Dentre as técnicas da análise fatorial comum, estão a análise fatorial dos eixos principais (*principal axis factoring*), a máxima verossimilhança (*maximum likelihood*), e outras como a *unweighted least squares, generalized least squares, alpha factoring* e *image factoring.* A análise fatorial dos eixos principais se destaca por não exigir normalidade da amostra (Laros, 2005).

A rotação fatorial tem uma importância singular na interpretação dos fatores, uma vez que a matriz fatorial extraída preliminarmente não fornece uma visão clara dos *clusters* de

variáveis por fator. Na matriz rotacionada, há uma maior clareza do agrupamento de variáveis, devido ao deslocamento dos eixos de referência dos fatores, que provoca a redistribuição da variância dos primeiros fatores para os últimos, permitindo alcançar um padrão fatorial mais simples e interpretável. Há dois tipos principais de rotação: (a) a rotação ortogonal, que pressupõe ausência de correlação entre os fatores, mantendo um ângulo de 90 graus entre os eixos rotacionados, e (b) a rotação oblíqua, que parte da hipótese de correlação entre os fatores, comum em pesquisas sociais, permitindo uma maior flexibilidade no distanciamento entre os eixos, com ângulos diferentes de 90 graus. O primeiro tipo tem como métodos mais comuns o *varimax, quartimax* e *equimax.* Já o tipo rotacional apresenta como principais métodos o *oblimin* e o *promax* (Hair et al., 2005).

Após a rotação, diferentes critérios podem ser utilizados para a decisão do número de fatores a extrair. Laros (2005) discorre sobre cinco critérios: o critério do *eigenvalue*, o critério do teste qui-quadrado de Bartlett (não deve ser confundido com o teste de Bartlett), o teste *scree* de Cattell, o critério da média mínima de correlações parciais (MMCP) de Velicer e o critério de análise paralela de Horn. Desses, os únicos disponíveis nos pacotes estatísticos mais utilizados são o primeiro e o terceiro. O critério do *eigenvalue* estabelece como ponto de corte o auto-valor 1,0, que representa a totalidade percentual da variância explicada pelo fator. O teste *scree* de Cattell produz um gráfico de autovalores, sendo que o eixo *y* apresenta os valores dos *eigenvalues* e o eixo *x* indica o número de fatores, e consiste em uma inspeção visual dos pontos dispostos no gráfico, sendo considerados não-triviais aqueles que não estão dispostos em uma linha reta. Laros (2005) cita um abrangente estudo de simulação realizado por Zwick e Velicer (1986), que compara os cinco critérios mencionados. O resultados indicam que, embora seja o mais utilizado, o critério de *eigenvalues* foi pouco preciso (apenas 22% de exatidão) e superestimou o número correto de fatores em 78% dos casos. O critério de *scree* apresentou precisão um pouco mais alta (57%), tendendo também à superestimação dos

fatores. O critério mais preciso foi o de análise paralela de Horn (92% de acertos), que infelizmente está indisponível na maioria dos *softwares* estatísticos.

Segundo Hair et al. (2005), a interpretação da matriz fatorial requer uma análise das cargas e comunalidades de cada variável. As cargas fatoriais são as correlações das variáveis com os fatores e indicam o grau de correspondência e representatividade de cada variável em relação a um determinado fator. Na matriz fatorial, as cargas de cada item devem ser comparadas horizontalmente, e o item deve permanecer no fator onde apresenta maior carga. Em geral, cargas acima de 0,30 são consideradas aceitáveis, desde que sejam cumpridos os requisitos do tamanho da amostra (Tabela 5).

Freqüentemente, as variáveis apresentam cargas moderadas em mais de um fator, o que torna a tarefa de interpretação mais complexa. Nesse caso, a análise das comunalidades auxilia na tomada da decisão. As comunalidades são estimativas da variância comum entre as variáveis, ou seja, a variância que é compartilhada com as demais variáveis da análise. Quanto menor a comunalidade, menor a variância explicada pela solução fatorial para cada variável. Uma variável pode ser excluída quando não carrega em nenhum fator ou quando apresenta cargas semelhantes em diferentes fatores. Da mesma forma, variáveis com comunalidades muito baixas podem ser retiradas da solução fatorial (Hair et al., 2005).

Em seguida, como etapa final de análise, deve-se nomear os fatores e calcular seus índices de confiabilidade. Segundo Hair et al. (2005), o limite inferior do *alfa de Cronbach* deve ser 0,70, podendo ser considerados valores com índice de 0,60 em estudos exploratórios. Os nomes dos fatores, por sua vez, são designados com base nos itens de maiores cargas fatoriais. A premissa é que a análise fatorial parte da teoria e devolve dados relevantes para a teoria. Assim, os fatores obtidos terão qualidade e significado condizentes com as estruturas conceituais das variáveis analisadas (Pasquali, 2003).

4.2. Etapa confirmatória: modelagem de equações estruturais[2]

A modelagem de equações estruturais (MEE) pode ser definida como uma coleção de técnicas estatísticas que permitem examinar, simultaneamente, uma série de relações entre variáveis dependentes e independentes, que podem ser latentes ou observáveis (Ullman, 2007). Weston e Gore Jr. (2006) explicam que, como um híbrido de análise fatorial e análise de caminhos *(path analysis)*, a modelagem de equações estruturais fornece um sumário de relações entre variáveis, permitindo o teste de hipóteses.

Assim como outros métodos quantitativos, a exemplo da correlação, regressão múltipla e análise de variância, a MEE pertence a um modelo linear geral, é válida em determinadas circunstâncias e está sujeita ao modo de aplicação do pesquisador. Pilati e Laros (2007) definem como pré-requisitos a qualidade psicométrica das escalas utilizadas e o cuidado com a fundamentação teórica dos modelos propostos. Além disso, embora a MEE seja comumente associada a relações de causalidade, nenhuma técnica estatística pode determiná-la isoladamente, a não ser que o delineamento da pesquisa o permita.

A popularidade crescente da MEE, inclusive no Brasil, como observado por Pilati e Laros (2007), deve-se principalmente à flexibilidade da técnica e a uma série de vantagens que outras análises multivariadas não abarcam. A MEE possibilita a avaliação simultânea de relações complexas entre variáveis latentes e observáveis e permite estimar e remover o erro de mensuração das relações examinadas, restando apenas a variância comum (Ullman, 2007). Contudo, é possível enumerar também algumas de suas desvantagens, para as quais o pesquisador deve estar atento. A flexibilidade da técnica causa complexidade, ambiguidade e controvérsias (Ullman, 2007), ligadas principalmente às condições necessárias para utilização

[2] Em virtude da complexidade e das controvérsias que envolvem a modelagem de equações estruturais (Ullman, 2007), e de seu uso ainda em expansão na área de Psicologia no Brasil (Pilati & Laros, 2007), optou-se por apresentar uma revisão dos principais aspectos da técnica, com o objetivo de tornar mais acessíveis ao leitor as etapas seguidas e as decisões tomadas.

dos dados e ao que constitui um ajuste aceitável (Weston & Gore Jr., 2006). Além disso, por ser mais uma técnica linear, a MEE tem como limitação não estimar relações não-lineares, e a presença desse tipo de associação entre variáveis pode impactar no ajuste do modelo (Hair et al., 2005).

A MEE é realizada com base em uma matriz empírica de covariância ou de correlação, a partir da qual é estimada a matriz de covariância ou correlação da população, com base nas relações definidas pelo pesquisador em um diagrama de caminhos, que são traduzidas em equações ou matrizes (Ullman, 2007). Dessa forma, um bom modelo produzirá uma matriz estimada que é semelhante à matriz da amostra coletada. Para avaliar a semelhança entre as matrizes e a adequabilidade do modelo, alguns índices de ajuste são utilizados, conforme será abordado mais adiante.

Há três diferentes estratégias de aplicação da modelagem de equações estruturais (Hair et al., 2005). A primeira é a estratégia de modelagem confirmatória, que consiste em verificar se o modelo proposto apresenta um ajuste aceitável, sendo utilizada principalmente para confirmar estruturas fatoriais de escalas. Dessa forma, o pesquisador pode comprovar que o modelo proposto é aceitável, embora não possa afirmar que é o modelo mais adequado. Para demonstrar que um modelo é melhor do que outros, é possível utilizar uma segunda estratégia, que consiste em testar modelos alternativos ou concorrentes. Nesse caso, o pesquisador estará comparando hipóteses ou mesmo teorias distintas. A decisão pelo modelo mais adequado será feita com base nos indicadores de ajuste entre as matrizes de covariância ou correlação estimadas e a matriz de covariância ou correlação da amostra, uma vez que cada modelo estimará sua própria matriz (Ullman, 2007). Uma terceira estratégia tem como objetivo desenvolver ou aprimorar modelos, sendo que a técnica de MEE fornecerá orientações para sua re-especificação. O pesquisador, nesse ponto, deverá estar atento para não empregar ajustes que tornarão o modelo específico da amostra pesquisada, impedindo sua

generalização. Em determinadas situações, as três estratégias podem ser aplicadas simultaneamente. É o caso do presente estudo, em que a análise fatorial confirmatória será realizada para a comparação entre modelos trifatorial e bifatorial, os quais passarão por re-especificações após a primeira análise.

De modo geral, parece haver um consenso entre os autores sobre as etapas necessárias para a condução da modelagem de equações estruturais (Hair et al., 2005; McDonald & Ho, 2002; Pilati & Laros, 2007; Ullman, 2007; Weston & Gore Jr., 2006). A seguir, são apresentados os principais aspectos relacionados a cada estágio.

a) Especificação do modelo

Especificar o modelo consiste em indicar as relações que supostamente existem ou não existem entre variáveis observáveis e latentes. Para tanto, o pesquisador deve lançar mão de uma fundamentação teórica sólida, uma vez que o objetivo da MEE é a confirmação de hipóteses ou teorias (McDonald & Ho, 2002; Weston & Gore Jr., 2006). Cada relação definida teoricamente é imposta na matriz de covariância por meio de parâmetros ou caminhos.

Existem algumas convenções para a representação gráfica das variáveis e parâmetros dos modelos, também chamada “diagrama de caminhos”. Na Figura 7, é possível observar alguns dos símbolos empregados nas análises de MEE. As variáveis observáveis são representadas por quadrados ou retângulos e estão nomeadas com a letra “V”. As variáveis não-observáveis são representadas por elipses ou círculos. As elipses representam as variáveis latentes (nomeadas com a letra “F”) e os círculos representam os erros, sendo nomeados “e”, quando ligados a uma variável observável, ou “D” (distúrbios), quando ligados a variáveis latentes dependentes. Admite-se que as variáveis dependentes tenham alguma variância não explicada pela variável independente ou latente e, por essa razão, o erro deve ser modelado.

Assim, os erros estimados na MEE indicam o percentual de variância na variável latente que é explicada por seus preditores (Weston & Gore Jr., 2006).

As relações, parâmetros ou caminhos são representados por setas direcionais ou não-direcionais. As setas retas unidirecionais podem representar relações diretas entre variáveis latentes ou observáveis (a exemplo de F4 para F6), ou cargas fatoriais entre uma variável latente e um indicador (F2 para V1). Setas curvilíneas não-direcionais, como a que liga F5 e F1, representam covariâncias ou correlações. Em MEE, as variáveis dependentes são também denominadas endógenas, e recebem as setas unidirecionais (F6). As variáveis independentes, por sua vez, são também denominadas exógenas, de onde saem as setas unidirecionais (F1). Em alguns casos, uma variável pode, simultaneamente, ser endógena e exógena (F4), sendo essa uma das vantagens da técnica. Os tipos de relações previstas entre as variáveis determinarão se o modelo é recursivo ou não-recursivo. O modelo recursivo é composto por relações unidirecionais e ausência de covariância entre os distúrbios, conforme representado pela Figura 7. Os modelos não-recursivos incluem relações recíprocas ou de dupla determinação, representadas por setas retas bidirecionais ou por duas setas unidirecionais entre duas variáveis (Hair et al., 2005; Pilati & Laros, 2007). Tal classificação é importante para a fase posterior de identificação do modelo, pois os modelos não-recursivos exigem maiores cuidados na análise.

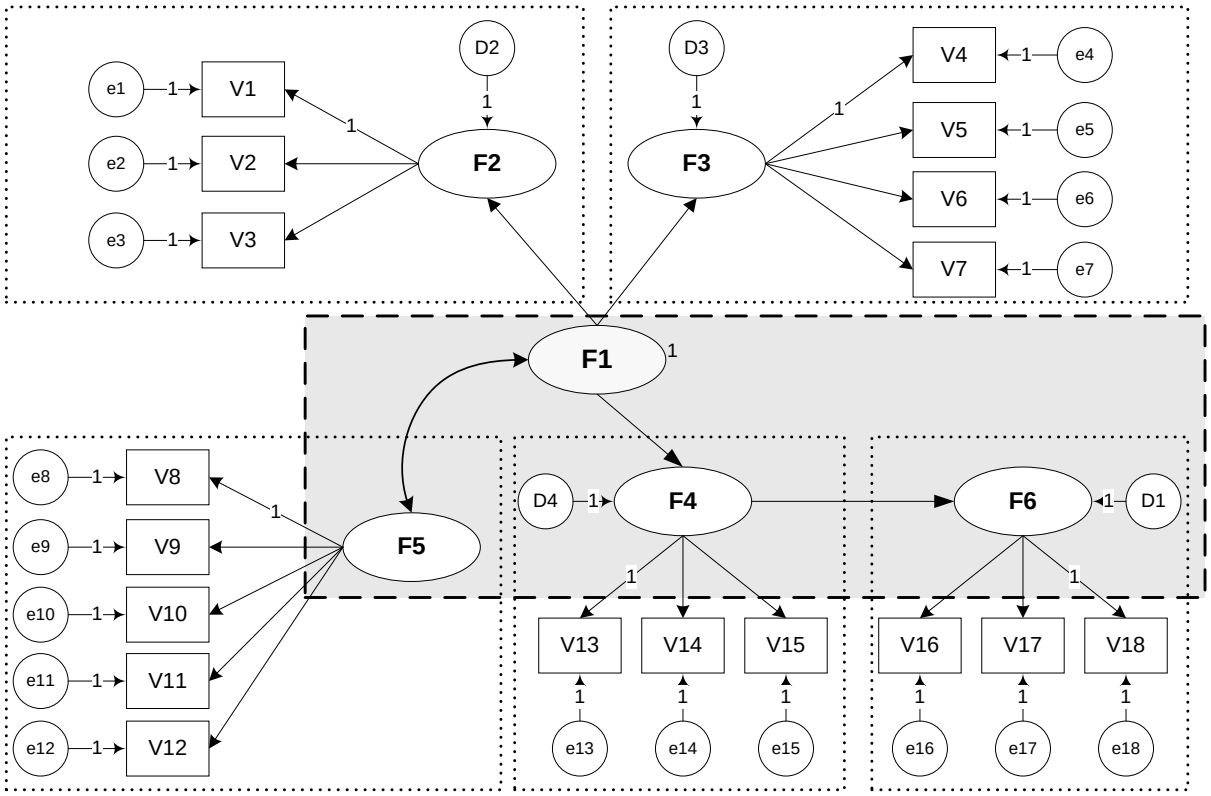

Figura 7 – Exemplo de representação gráfica de um modelo de equações estruturais
FONTE: Elaborado pela autora

Existem três formas de tratar as relações entre as variáveis de um modelo: determinar que existe relação, mas que não será estimada (nesse caso, marca-se como sendo 1,0 o parâmetro); determinar que existe relação e deixar o parâmetro livre para ser estimado; ou determinar que não existe relação e, portanto, não estimá-la (Weston & Gore Jr., 2006).

No exemplo da Figura 7, as relações de cada variável latente com as variáveis V1, V4, V8, V13 e V18 foram marcadas com o parâmetro 1. Esse procedimento é necessário para designar um indicador representativo da variável latente e deve ser feito para a variável observável que, segundo uma análise exploratória ou estudos anteriores, mais bem a representa. No caso dos demais parâmetros deixados livres, espera-se que o modelo possa estimar essas relações com base na matriz de covariância ou correlação estimada. A ausência de setas entre as variáveis demarca a inexistência de relações entre essas, ou seja, a matriz estimada conforme o modelo em questão considerará como nulas as relações não traçadas. Se, contudo, na matriz de covariância da amostra houver uma forte correlação entre duas

variáveis que, no modelo, são tratadas como não correlacionadas, a matriz estimada poderá não apresentar semelhanças suficientes com a matriz da amostra para que os índices de ajuste sejam satisfatórios (Weston & Gore Jr., 2006). No exemplo da Figura 7, não há nenhuma relação demarcada para as variáveis F5 e F6. Isso significa dizer que as variáveis não covariam entre si. Em hipótese de haver nos dados provenientes da amostra coletada uma forte correlação entre essas variáveis, a matriz estimada pelo modelo que não prevê essa relação será diferente da matriz de correlação ou covariância proveniente da amostra, o que comprometerá o ajuste e a qualidade do modelo.

McDonald e Ho (2002) alertam para a importância de justificar teoricamente a existência ou não de relações previstas entre as variáveis de um modelo e refletem que a decisão de omitir uma relação direta entre determinadas variáveis é mais simples do que omitir relações não-direcionais. No segundo caso, o pesquisador deveria justificar porque não haveria uma variância comum entre as variáveis. Os autores apresentam duas possibilidades de lidar com essa questão: a) ocultar as setas não-direcionais quando não houver evidência de variância comum; b) sempre incluir as setas não-direcionais, exceto se houver indícios de inexistência de variância comum. Em geral, a primeira opção é escolhida pelos pesquisadores, especialmente porque a modelagem das relações entre os construtos deve ser feita com o mínimo de caminhos teoricamente justificados, a fim de encontrar o modelo mais parcimonioso (Hair et al., 2005; Ullman, 2007; Weston & Gore Jr., 2006).

Outra distinção necessária para a etapa de especificação refere-se ao *modelo de mensuração* e ao *modelo estrutural*. O modelo de mensuração permite avaliar em que medida as variáveis observáveis se relacionam para identificar variáveis não observáveis ou latentes. Na Figura 7, os modelos de mensuração estão destacados por linhas pontilhadas. É possível afirmar que o modelo de mensuração é a base para a análise fatorial confirmatória, uma vez que permitirá avaliar as cargas fatoriais de cada indicador e o percentual de variância

explicada de cada indicador pela dimensão latente (McDonald & Ho, 2002). Hair et al. (2005) ressaltam que o pesquisador deve estar atento à dimensionalidade do construto, com base em análises exploratórias ou em estudos anteriores, podendo indicar variáveis latentes de primeira ordem (como F4, F5 e F6), ou variáveis de segunda ordem (como F1 que, no exemplo, é formada por F2 e F3). O modelo estrutural é a parte em que as relações entre variáveis latentes são hipotetizadas. Na Figura 7, um exemplo de modelo estrutural está destacado por linhas tracejadas, em que se observa relações de covariância (F5 para F1), diretas (F4 para F6) ou mediadas (F1 para F6). Alguns autores recomendam que o modelo de mensuração seja testado antes do modelo estrutural, para que inadequações na medida não afetem o ajuste do modelo, ou mesmo para evitar que uma possível deficiência no ajuste seja atribuída a problemas na escala (Fassinger, 1987; Hair et al., 2005; Weston & Gore Jr., 2006).

b) Identificação do modelo

Anteriormente, foi pontuado que a MEE busca encontrar modelos parcimoniosos, especificando o mínimo possível de parâmetros para justificar teoricamente as relações entre as variáveis. Uma vez que o pesquisador especifica menos relações entre as variáveis do que as encontradas na matriz de correlação ou covariância, seu objetivo será testar hipóteses sobre que relações são ou não significativas (Weston & Gore Jr., 2006).

A identificabilidade do modelo refere-se ao quanto as relações especificadas refletem a matriz de dados proveniente da amostra e pode ser testada pelo cálculo de graus de liberdade. Para tanto, é necessário subtrair do número de elementos não-redundantes da matriz de correlação ou covariância o número de parâmetros a serem estimados. Com o objetivo de facilitar o cálculo, Weston e Gore Jr. (2006) afirmam que o número de elementos não redundantes da matriz pode ser obtido a partir da quantidade de variáveis observáveis do modelo. Assim, a fórmula para o cálculo dos graus de liberdade seria:

$$GL = \frac{nV \times (nV+1)}{2} - nP$$, sendo

V = variáveis observadas
P = parâmetros especificados, incluídos os erros e excluídos os distúrbios. Se parâmetros adicionais ao exigido pelo modelo forem fixados em 1, também serão excluídos da contagem.

Sabe-se que um modelo é super-identificado quando o número de graus de liberdade é maior do que zero, ou seja, quando há menos relações especificadas no modelo do que existentes na matriz de correlação. Um modelo é dito identificado quando se ajusta perfeitamente aos dados, apresentando grau de liberdade nulo. Quando o número de graus de liberdade é negativo, o modelo é sub-identificado, ou seja, haverá mais relações especificadas do que existentes na matriz de correlação e, por isso, o modelo não poderá ser estimado (Weston & Gore Jr., 2006). Conclui-se que, para ser estimado, o modelo deve ser ao menos super-identificado, e que esse será mais parcimonioso quanto maior for o número de graus de liberdade (Pilati & Laros, 2007; Weston & Gore Jr., 2006).

Embora não seja costume dos pesquisadores assinalar a identificabilidade do modelo, principalmente porque o próprio leitor pode realizar tal análise, indica-se que essa informação seja reportada (McDonald & Ho, 2002; Pilati & Laros, 2007). No exemplo da Figura 7, há 18 variáveis observáveis e 41 parâmetros especificados. Dessa forma, o número de graus de liberdade para o modelo seria 130. Se, hipoteticamente, o parâmetro de F1 para F3 fosse fixado em 1, por se tratar de um caso adicional que não seria estimado, seriam contados 40 parâmetros, e o número de graus de liberdade seria 131. Em ambos os casos, o modelo em questão seria super-identificado e, portanto, passível de ser estimado.

McDonald e Ho (2002) salientam que, no caso de modelos de mensuração, outro aspecto deve ser considerado para a avaliação de sua identificabilidade além da relação entre variáveis observáveis e número de parâmetros. Por se tratar de uma análise fatorial confirmatória, é importante que os indicadores formem grupos independentes (fatores), sendo que alguns indicadores devem carregar em apenas uma variável latente (indicador puro). Os

autores consideram que, para os casos em que se supõe correlação entre os fatores, cada fator deve ter ao menos dois indicadores puros, e para os casos de não-correlação entre os fatores, cada um deve apresentar minimamente três indicadores puros. Tais critérios são necessários para garantir a discriminação entre as dimensões de uma variável latente.

c) Avaliação dos dados

Idealmente, o modelo a ser testado deve ser especificado e identificado antes da coleta de dados, a fim de possibilitar a verificação de sua viabilidade antes de empregar tempo e recursos na pesquisa. Uma vez que o modelo é estimável, o pesquisador deve munir-se de alguns cuidados com o tamanho necessário para a amostra, casos perdidos *(missing values), outliers*, multicolinearidade e normalidade dos dados (Weston & Gore Jr., 2006).

Assim como outros aspectos da MEE, não há um consenso para o tamanho mais adequado da amostra. Por se tratar de uma técnica baseada em covariâncias ou em correlações, o tamanho da amostra tem impacto na estabilidade dos resultados e, em geral, é exigido um grande número de casos (Ullman, 2007). Os autores tendem a concordar que a quantidade de participantes deve ser proporcional à complexidade do modelo (Hair et al., 2005; Weston & Gore Jr., 2006), ainda que haja diferentes critérios, por vezes contraditórios, para a determinação do tamanho mínimo da amostra: o número de casos deve ser maior do que o número de elementos não-redundantes na matriz de covariância ou correlação (Hair et al., 2005), deve haver ao menos 10 respondentes por parâmetro especificado (Hair et al., 2005); o número mínimo absoluto da amostra deve ser de 200 casos, se não houver problemas com casos perdidos ou com a normalidade (Weston & Gore Jr., 2006).

Segundo McDonald e Ho (2002), quando os casos perdidos são aleatórios no banco de dados, uma solução possível é substituí-los pela média da variável. Se, contudo, houver sistematicidade nos valores perdidos do banco, nenhuma medida será viável. Os *outliers* são

os participantes que tiveram um ou mais escores em pontos extremos da amostra. O pesquisador deverá avaliar a possibilidade de retirá-los da amostra (Weston & Gore Jr., 2006).

Weston e Gore Jr. (2006) definem multicolinearidade como as situações em que as variáveis da matriz apresentam entre si correlações ou covariâncias altas o suficiente para serem consideradas redundantes. Uma medida indicada para lidar com a multicolinearidade consiste em examinar a matriz de correlação e, em caso de ser encontrada alguma correlação superior a .85, remover uma das variáveis em questão. Outra opção relacionada seria aguardar a estimação do modelo e avaliar a existência de algum problema em potencial antes de eliminar alguma variável.

Como toda técnica multivariada, a MEE pressupõe a normalidade dos dados. É indicado que o pesquisador examine as distribuições das variáveis observáveis, considerando a assimetria e a curtose. Assimetria refere-se ao grau em que a distribuição inclina-se para valores mais baixos ou mais altos, e curtose está relacionada ao cume e à cauda da distribuição. A curtose positiva indica alto cume e baixa amplitude de distribuição (poucos *outliers*) e a curtose negativa indica baixo cume e alta amplitude (muitos *outliers*). Uma ação possível após avaliação da normalidade da amostra é transformar o banco de dados, a exemplo de excluir *outliers* (Weston & Gore Jr., 2006). Todavia, ressalta-se que em ciências sociais, os dados tendem à não-normalidade (McDonald & Ho, 2002). Além disso, existem variáveis para as quais não é esperada normalidade na população, a exemplo de “uso de drogas”, ou de certas atitudes socialmente compartilhadas. Nessas situações, a alternativa será escolher um método de estimação que não seja vulnerável à normalidade dos dados (Ullman, 2007). Outra alternativa sugerida por Hair et al. (2005) é que sejam garantidos ao menos 15 participantes para cada parâmetro do modelo sempre que os dados violarem o pressuposto da normalidade.

d) Estimação

O objetivo da estimação é encontrar valores para os parâmetros especificados que reproduzam mais fielmente a matriz de covariância ou correlação observada (Kahn, 2006). O método a ser empregado varia conforme a matriz escolhida para pesar as diferenças entre a matriz estimada da população e a matriz da amostra. Para a escolha do método mais adequado, é importante considerar o tamanho da amostra disponível, a normalidade dos dados e a admissão de independência entre os erros estimados do modelo (Ullman, 2007).

Dentre os principais procedimentos de estimação estão o de Mínimos Quadrados Ordinários (*OLS – ordinary least squares*), Máxima Verossimilhança (*ML – maximum likelihood*), Mínimos Quadrados Ponderados (*WLS – weighted least squares*), Mínimos Quadrados Generalizados (*GLS – generalized least squares*) e Estimação Assintoticamente Livre de Distribuição (*ADF – asymptotic distribution free*).

Não se pretende, neste espaço, discorrer sobre cada um desses métodos de estimação. Serão enfatizados o ML, por ser o mais utilizado, e o ADF, pela atenção que vem recebendo mais recentemente (Hair et al., 2005). O método da Máxima Verossimilhança tem como objetivo estimar parâmetros que, se fossem provenientes da população real, maximizariam a probabilidade de que a matriz de covariância observada fosse proveniente dessa população (Kahn, 2006). O ML é empregado quando se assume normalidade dos dados, e funciona satisfatoriamente para amostras acima de 500 participantes. McDonald e Ho (2002), Hair et al. (2005), Ullman (2007) e Weston e Gore Jr. (2006) argumentam que a ML provê resultados confiáveis diante de moderadas violações da normalidade, conforme avaliado em estudos prévios. A ADF, por outro lado, embora não exija normalidade dos dados, apresenta um bom desempenho somente quando aplicada a uma grande amostra, preferencialmente superior a 2.500 casos (Ullman, 2007).

e) Ajuste do modelo e interpretação

Segundo Ullman (2007), é importante avaliar o ajuste do modelo antes da interpretação dos coeficientes de caminho (*path coefficients* – correlação, covariância ou regressão), uma vez que o modelo será considerado satisfatório apenas se for verificado um bom ajuste entre a matriz de covariância ou correlação estimada e a matriz da amostra. Caso contrário, os coeficientes de caminho não são considerados confiáveis. Em outras palavras, o objetivo de avaliar o ajuste do modelo é verificar se as associações entre as variáveis observáveis e latentes do modelo estimado refletem adequadamente os dados da amostra (Weston & Gore Jr., 2006).

Cinco categorias de índices de ajuste são apresentadas por Ullman (2007): *a) índices de ajuste comparativo* (NFI, NNFI, IFI, CFI, RMSEA), que buscam comparar o modelo estimado com outros modelos independentes, situando-o em um contínuo que vai de um modelo perfeitamente justificado (gl=0) a um modelo em que nenhuma variável é correlacionada (gl=número de pontos de dados da matriz); *b) índice de ajuste absoluto* (MFI), que avalia o modelo estimado sem compará-lo com outros modelos alternativos; *c) índices de proporção da variância explicada* (GFI, AGFI), que consideram a proporção de variância explicada pela matriz de covariância estimada da população em relação à amostra; *d) índices de parcimônia do modelo testado* (PGFI, AIC, CAIC), que avaliam o quão parcimonioso é o modelo pela proporção do número de parâmetros estimados e o número de dados não redundantes na matriz de covariância; *e) índices de ajuste baseados nos resíduos ou erros* (RMR, SRMR), que buscam avaliar a distância entre os parâmetros estimados do modelo e os dados da matriz de covariância ou correlação da amostra.

Hair et al. (2005) organizaram os índices em três categorias principais: *a) medidas de ajuste absoluto* (χ^2, NCP, SNCP, GFI, RMR, RMSEA, ECVI, CVI), que avaliam o ajuste geral do modelo (de mensuração e estrutural simultaneamente) à matriz dos dados; *b) medidas*

de ajuste incremental (AGFI, TLI, NFI, RFI, IFI, CFI), que permitem comparar o modelo estimado a outros modelos alternativos; *c) medidas de ajuste parcimonioso* (PNFI, PGFI, AIC), que se assemelham à definição de Ullman (2007) de índices de parcimônia do modelo e pretendem diagnosticar se o ajuste é devido a um "superajustamento" dos dados aos coeficientes. Por não haver um teste estatístico disponível para essas medidas, seu uso é feito em situações de comparação de modelos.

Percebe-se, com base nesses dois exemplos de classificação, que não há um consenso sobre como avaliar o ajuste do modelo, e é indicado ao pesquisador selecionar um número específico de índices de acordo com os objetivos do estudo (Pilati & Laros, 2007). No Quadro 8, estão descritos os índices utilizados no presente trabalho.

É importante ressaltar que um dos índices mais comumente reportados nos estudos de MEE, o qui-quadrado (χ^2) apresenta restrições discutidas por diversos teóricos (Pilati & Laros, 2007; Ullman, 2007; Weston & Gore Jr., 2006). Considerando que o objetivo da MEE é estimar uma matriz da população que seja semelhante à matriz dos dados, espera-se que o teste de diferença entre as matrizes seja não-significativo. Contudo, o χ^2 é um índice fortemente sensível ao tamanho da amostra, e tende a apresentar significância estatística diante de grandes amostras, podendo indicar uma falsa rejeição ao modelo (Pilati & Laros, 2007). Uma vez que o número de participantes desta pesquisa excede 700 casos, o χ^2 não seria um teste confiável para a avaliação de ajuste dos modelos. Por esse motivo, esse índice será reportado, a fim de manter a tradição da área, contudo não será considerado para a avaliação do ajuste do modelo.

Categoria	Índice	Definição	Meta
Índices de ajuste comparativo	**NFI** (*Normed Fit Index)* – Índice de Ajuste Normado	Avalia o modelo estimado comparando o valor do χ^2 do modelo ao valor do χ^2 de um modelo independente. É sensível ao tamanho da amostra, tendendo a subestimar o ajuste em amostras pequenas (Ullman, 2007).	A partir de 0,90
	IFI (*Incremental Fit Index)* – Índice de Ajuste Incremental	Definido em uma tentativa de ajustar o NFI para minimizar o efeito do tamanho da amostra (Bentler, 1990).	A partir de 0,90
	CFI (*Comparative Fit Index)* – Índice de Ajuste Comparativo	Também acessa o ajuste relativo a outros índices, mas usa uma diferente abordagem, com o emprego de distribuição não-central do χ^2 com parâmetros não centrais. Apresenta desempenho satisfatório também para pequenas amostras. Resultados no intervalo de 0 a 1.0 (Ullman, 2007).	A partir de 0,90
	RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation)* – Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação	Estima a lacuna de ajuste em um modelo, comparando-o a um modelo perfeito (Ullman, 2007). Quando dois modelos explicam os dados observados satisfatoriamente, o melhor será o que tiver o RMSEA mais favorável. Um valor de 0.00 indica que o modelo se ajusta exatamente aos dados (Weston & Gore Jr., 2006). Tem sido utilizado como uma alternativa ao χ^2, por ser menos sensível ao tamanho da amostra (Quintana & Maxwell, 1999).	< 0,08
Índices de proporção da variância explicada	**GFI** (*Goodness of Fit Index)* – Índice de Qualidade do Ajuste	Refere-se à variância explicada de todo o modelo (Weston & Gore Jr., 2006). Calcula a proporção de variância na matriz da amostra que é explicada pela matriz estimada da população (Ullman, 2007).	A partir de 0,90
	AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index)* – Índice de Qualidade do Ajuste Calibrado	Ajusta o GFI ao número de parâmetros estimados no modelo. Quanto menor o número de parâmetros relativos ao número de pontos de dados (quanto maior o grau de liberdade), mais aproximados serão os valores do GFI e do AGFI (Ullman, 2007).	A partir de 0,90
Índices de parcimônia do modelo testado	**PGFI** (*Parcimony Goodness of Fit Index)* – Índice de Qualidade de Ajuste Parcimonioso	Ajusta o GFI de acordo com o grau de parcimônia do modelo. Esse índice será sempre consideravelmente menor do que os demais, a não ser que seja alto o número de graus de liberdade, ou melhor, que o número de parâmetros seja bastante inferior ao número de pontos de dados (Ullman, 2007).	Valores positivos maiores (próximos a 1,0)
	AIC (*Akaike Information Criterion)* – Critério de Informação de Akaike	Usados na comparação de modelos concorrentes, são considerados índices preditivos de generalização da amostra para a população (Weston & Gore Jr., 2006). São classificados como modelos de melhor ajuste aqueles que apresentarem menores valores. Pilati e Laros (2007) atentam, contudo, que é importante considerar os graus de liberdade dos modelo para a análise desses índices (relação entre o valor do índice e o número de parâmetros do modelo).	Valores positivos menores
	CAIC (*Consistent Akaike Information Criterion)*		
Índices de ajuste baseado em resíduos	**RMR** (*Root Mean Square Residual)* – Raiz do Resíduo Quadrático Médio	É a média das diferenças entre a covariância observada e a covariância explicada pelo modelo (Quintana & Maxwell, 1999). Os resultados dependem dos dados de entrada (covariância ou correlação), podendo ser a covariância residual média ou a correlação residual média. Não há um nível de referência estabelecido (Hair et al., 2005).	Valores pequenos

Quadro 8 – Índices de ajuste empregados no presente trabalho
FONTE: Elaborado pela autora

Em adição aos índices de ajuste, a inspeção dos resíduos, que são as covariâncias ou correlações residuais entre as variáveis, também fornece um indicativo da qualidade do modelo (Ullman, 2007). Os resíduos devem ser baixos, próximos a zero, e simetricamente distribuídos entre as variáveis. É possível que altos valores residuais sejam observados mesmo quando o modelo apresenta um bom ajuste, o que pode ser um indicativo para mudanças nos parâmetros, conforme será tratado adiante.

Após a avaliação do ajuste geral do modelo, deve-se avaliar a força e a significância dos parâmetros estimados, além da variância explicada das variáveis endógenas observáveis ou latentes (Weston & Gore Jr., 2006). Nessa etapa, o pesquisador poderá verificar se as relações estabelecidas teoricamente são confirmadas e significativas (Hair et al., 2005). Comumente, são examinados e relatados os coeficientes padronizados, pois muitas vezes, devido às diferenças nas escalas empregadas, a interpretação dos coeficientes não padronizados é mais complexa (Ullman, 2007; Weston & Gore Jr., 2006).

f) Modificação do modelo

Diante do exposto até aqui, sabe-se que, ao propor um modelo, o pesquisador suprimirá algumas relações entre variáveis em busca de parcimônia. Algumas dessas omissões, contudo, poderão afetar a qualidade do modelo e, conseqüentemente, exigir modificações posteriores.

A maioria dos pacotes estatísticos incluem, entre os resultados apresentados para o modelo proposto, dois tipos principais de indicadores empíricos para uma possível re-especificação (Hair et al., 2005). O primeiro é a matriz de resíduos padronizados, que representam as diferenças entre a matriz observada e a estimada. Em geral, o padrão para avaliar os resíduos significantes é o valor absoluto igual 2,0 ou 2,58 (em algumas versões do LISREL). A segunda fonte de indicadores envolve os índices de modificação do modelo, que são calculados a partir de testes específicos. Os dois testes principais são o *Lagrange*

Multiplier, que identifica os parâmetros suprimidos que deveriam ter sido estimados, e o *Wald Test*, que identifica os parâmetros que não deveriam ter sido especificados no modelo (Weston & Gore Jr., 2006). O AMOS e o LISREL não fornecem o teste Wald (Ullman, 2007).

Há um debate intenso sobre esse tópico, uma vez que a modificação é *post hoc*, ou seja, feita após a análise dos resultados (Quintana & Maxwell, 1999; Steiger, 1990; Weston & Gore Jr., 2006). Tendo em vista o risco de tornar o modelo restrito à amostra, algumas recomendações são feitas: 1) o pesquisador deve separar as modificações sugeridas com base nos resultados empíricos e aquelas que, além dos índices de modificação, possuem um respaldo teórico para seu estabelecimento – somente no segundo caso, a alteração é aconselhada; 2) para testar a adequabilidade das modificações, o modelo deve ser submetido à validação cruzada, ou seja, ao teste com amostras independentes. Dessa forma, é possível avaliar se o novo modelo pode ser aceito como generalizável (Hair et al., 2005; Ullman, 2007; Weston & Gore Jr., 2006).

g) Teste de modelos concorrentes ou alternativos

A importância de comparar modelos alternativos em modelagem de equações estruturais é que a técnica não permite dizer que um modelo é o único verdadeiro, mas permite comparar modelos distintos e determinar, entre eles, qual o mais aceitável. Além disso, mesmo quando o pesquisador não propõe modelos alternativos, muitos índices de ajuste são baseados na comparação do modelo proposto com o modelo hipotético perfeitamente identificado (Quintana & Maxwell, 1999).

O principal benefício proporcionado pela comparação de modelos é a possibilidade de confrontar diferentes teorias e hipóteses, oportunidade que tem sido negligenciada por cientistas sociais (Weston & Gore Jr., 2006). Para propor um modelo concorrente, o

pesquisador deve considerar discussões teóricas anteriores e questionar-se se as informações acrescentadas ou suprimidas são realmente relevantes (Hair et al., 2005).

Weston e Gore Jr. (2006) propõem três critérios de comparação dos modelos: examinar a significância dos parâmetros estimados, considerar as mudanças na variância explicada (idealmente, deve haver um aumento ou nenhuma modificação na variância explicada) e comparar os valores de qui-quadrado e indicadores de ajuste. Sobre esse último critério, quando os modelos concorrentes são aninhados (possuem o mesmo número de construtos e indicadores, com a diferença de que nem todos os parâmetros especificados em um estão presentes no outro), a comparação dos valores de qui-quadrado é pertinente (Hair et al., 2005; Pilati & Laros, 2007; Quintana & Maxwell, 1999; Ullman, 2007). Quando os modelos apresentam números diferentes de indicadores e construtos, o teste de qui-quadrado deixa de ser adequado, devendo ser considerados apenas os índices de ajuste parcimonioso.

Por fim, Quintana e Maxwell (1999) advertem que a técnica de modelagem de equações estruturais é capaz apenas de distinguir modelos que produzem bons ajustes daqueles que não se ajustam adequadamente aos dados. É comum que modelos concorrentes não sejam empiricamente distintos, o que exigirá considerações conceituais para a escolha do modelo. Em alguns casos, nem mesmo argumentos teóricos são suficientes para descartar um dos modelos comparados. Nessas situações, é recomendado que o pesquisador inclua nas limitações do estudo a impossibilidade de determinar o melhor modelo e proponha outros estudos que contribuam para elucidar o impasse.

PARTE III - RESULTADOS

CAPÍTULO 5:
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Até aqui, foram cumpridos o primeiro objetivo deste trabalho e parte do segundo, com a revisão dos principais problemas conceituais e empíricos que cercam os estudos sobre comprometimento organizacional, especialmente em seu modelo tridimensional; com a construção da base teórica e definição do conceito de entrincheiramento organizacional e, por fim, com a apresentação dos principais argumentos que defendem a sobreposição conceitual entre os construtos "entrincheiramento" e "comprometimento de continuação".

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados na seqüência dos objetivos restantes e da realização das análises. Inicialmente, são discutidos os resultados das avaliações dos juízes para cada um dos itens propostos para a escala do entrincheiramento organizacional. Na segunda parte, são reportadas as avaliações das propriedades psicométricas da escala, que incluíram as análises fatoriais exploratória e confirmatória, verificação da consistência interna dos itens e da estabilidade da estrutura fatorial obtida. Na última parte, são apresentados os modelos de correlação entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, a partir dos quais são discutidas as evidências de sobreposição entre os construtos.

A. Resultados das avaliações dos juízes

A análise de conteúdo ou de construto, como denomina Pasquali (1999), realizada por nove juízes da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, apontou vinte e seis itens como satisfatórios, dos trinta e um indicados inicialmente (Tabela 6). Desses, quinze foram classificados de forma consensual, e seis apresentaram uma concordância de 88,9%. Quatro

itens apresentaram concordância de 66,7% no fator mais proeminente e mais de 20% de concordância no fator secundário. Um item apresentou concordância de 77,8% no fator principal, também com mais de 20% no secundário.

Tabela 6 – Resultados das análises dos juízes

Itens	APS	LA	ABI	Não se enquadra
ES1 Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa...	100,0	-	-	-
ES2 Se eu saísse dessa organização, perderia a posição que...	88,9	-	-	-
ES3 Se eu deixasse essa organização, muitos treinamentos que...	100,0	-	-	-
ES4 Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar...	66,7	22,2	-	-
ES5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse...	100,0	-	-	-
ES6 Mudar de empresa significa ter que refazer muitos...	55,6	33,3	11,1	-
ES7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder...	100,0	-	-	-
ES8 Um dos motivos pelos quais não mudo de organização...	100,0	-	-	-
ES9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora...	88,9	11,1	-	-
ES10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a...	100,0	-	-	-
ES11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito...	66,7	33,3	-	-
ES12 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria...	88,9	-	-	-
EL1 Com a minha experiência e histórico profissional, existem...	11,1	55,6	-	44,4
EL2 Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa...	-	55,6	-	44,4
EL3 A especificidade do meu conhecimento dificulta minha...	77,8	22,2	-	-
EL4 Meu perfil profissional não favorece minha inserção em...	33,3	66,7	-	-
EL5 A minha idade não facilitaria a troca de organização por...	-	100,0	-	-
EL6 Não seria fácil encontrar outra organização que me...	-	33,3	66,7	-
IL1 Eu teria muitas opções de emprego se eu decidisse mudar...	-	44,4	-	55,6
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se...	-	100,0	-	-
IL3 Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa...	-	88,9	-	11,1
IL4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não...	-	100,0	-	-
IL5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho...	-	88,9	-	-
EB1 Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria...	-	-	100,0	-
EB2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam...	-	-	100,0	-
EB3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas...	-	-	100,0	-
EB4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha...	-	-	100,0	-
EB5 O que me prende a essa organização são os benefícios...	-	-	100,0	-
EB6 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu perderia a...	-	-	100,0	-
EB7 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de...	-	11,1	88,9	-
EB8 Se eu deixasse essa organização, teria que desistir das...	66,7	11,1	33,3	-

FONTE: Dados da pesquisa

De acordo com Pasquali (1999), como referido anteriormente, nos casos em que se supõe correlação entre os fatores da escala

> ... acontece que uma mesma tarefa (item) pode se referir, certamente com níveis de saturação diferente, mas de fato se referir simultaneamente a mais de um fator, o que implicaria que os juízes iriam mostrar alguma discordância quanto à aplicação do item a este ou a aquele fator. Neste caso, esta discordância deve ser considerada como concordância. (p. 54)

Foram identificados como insatisfatórios os itens EL1 (*Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras organizações*), EL2 (*Eu teria opções disponíveis se decidisse sair da empresa*) e IL1 (*Eu teria muitas opções de emprego se eu decidisse mudar de organização*). O item ES6 (*Mudar de empresa significa ter que refazer muitos investimentos*), embora não tenha sido marcado como "não se enquadra", apresentou uma falta geral de consenso entre os três fatores, assim como o item EB8 (*Se deixasse a organização, teria que desistir das possíveis oportunidades de crescimento dentro dela*), em um menor grau. Esses dois últimos foram colocados sob observação para uma definição mais minuciosa em análise posterior.

Uma análise retroativa do item ES6 indica que o mesmo não cumpriu adequadamente o critério da precisão, uma vez que se aproxima semanticamente de outros itens que abordam os investimentos feitos, contudo de maneira mais específica. Além disso, esse mesmo item e o item IL1 não atendem ao critério da modalidade ao utilizar as palavras "muitos" ou "muitas". Seguindo a argumentação de Pasquali (1999), dificilmente o sujeito marcará opções extremadas (resposta 6 na escala likert) se o próprio item já contém uma formulação exagerada. Com relação aos itens EL1 e EL2, por outro lado, observa-se o cumprimento do critério da clareza, uma vez que afirmam a negatividade do fator (*existem alternativas*) em lugar de negar uma afirmação (*não percebo ausência de alternativas*), conforme orientado por Pasquali (1999). Ainda assim, o fato de serem itens invertidos pode ter impactado em sua clareza. Após a análise das respostas dos juízes, deu-se prosseguimento à avaliação das propriedades psicométricas da escala.

B. Avaliação das propriedades psicométricas da escala

Nesta parte do estudo, buscou-se contemplar todas as etapas necessárias para uma avaliação precisa das propriedades psicométricas da escala de entrincheiramento organizacional. Primeiramente, são apresentados os resultados das análises exploratórias dos itens, que investigaram a dimensionalidade do construto, a representatividade dos itens na mensuração de cada fator, a consistência interna dos itens por dimensão, a estabilidade e a "generalizabilidade" da estrutura fatorial. Após isso, são apresentados os resultados referentes à etapa confirmatória de análise, em que foram testados modelos alternativos para a verificação e discussão das dimensões do entrincheiramento organizacional.

1. Análise fatorial exploratória

Antes de iniciar a etapa exploratória, uma importante decisão a ser tomada diz respeito à seleção dos itens que serão submetidos à análise fatorial. Laros (2005) relembra que a qualidade dos resultados encontrados depende dos dados fornecidos à análise e que, portanto, uma avaliação prévia das variáveis é uma etapa fundamental desse processo. Segundo o autor, é importante garantir que as variáveis que pretendem medir um construto tenham correlações moderadas entre si. Para tanto, foi inspecionada a matriz de correlação de Pearson para os trinta e um itens propostos, incluindo aqueles que não apresentaram avaliações satisfatórias pelos juízes. A média de correlações inter-item foi de 0,21 e a média de correlações item-total foi de 0,43, com desvio padrão de 0,09. Do total, quatro itens (IL1, EL1 e EL2, EB8) apresentaram correlações fracas ou não significativas com a maioria das variáveis restantes e, por isso, foram retirados do modelo fatorial. É importante ressaltar que os quatro itens excluídos já haviam sido classificados como insatisfatórios após a análise dos juízes. O item ES6, embora tenha apresentado sinais de fraqueza na avaliação dos juízes, apresentou

correlações moderadas e significativas com as demais variáveis. Optou-se por mantê-lo na análise, por se tratar de uma etapa exploratória dos dados.

Laros (2005) solicita que os pesquisadores divulguem sempre que possível a matriz de correlações entre os itens, de modo a garantir uma maior transparência dos resultados e interpretações e, ao mesmo tempo, permitir que outros estudiosos repliquem as análises. Seguindo sua orientação, a tabela de correlações é apresentada no Anexo 3, e a tabela de médias e desvios padrões é apresentada no Anexo 4.

Após a exclusão dos quatro itens, foi calculada novamente a média de correlações inter-item e item-total. A primeira resultou em um valor de 0,25, que indica correlações moderadas entre as variáveis da matriz. A média aritmética das correlações item-total foi de 0,47, com desvio padrão de 0,05, e o alfa de Cronbach de todo o conjunto foi de 0,90, revelando que a exclusão dos quatro itens aprimorou a fatorabilidade da matriz.

A análise exploratória foi realizada, então, com os 27 itens restantes. O teste de adequação da amostra, KMO, resultou em um valor de 0,916, que indica alta adequação. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [χ^2 (351)=5111,065, ρ<.01], o que aponta para correlações significativas entre as variáveis analisadas. Para a extração de fatores, foram considerados os critérios de *eigenvalue* e teste *scree*, além do critério de relevância teórica das dimensões. Na Tabela 7, são apresentados os autovalores ou *eigenvalues* e as variâncias por fator.

Tabela 7 – Fatores encontrados na análise de fatores comuns (PAF) com 27 itens

Fatores	Auto-valores Iniciais		
	Total	**% Variância**	**% Acumulado**
1	7,462	27,637	27,637
2	1,956	7,243	34,881
3	1,565	5,796	40,677
4	1,118	4,142	44,818
5	1,089	4,032	**48,850**

FONTE: Dados da pesquisa

Nota-se que cinco fatores tiveram *eigenvalues* acima de 1, podendo alcançar uma variância acumulada de aproximadamente 49%. Com base no teste *scree*, apresentado na Figura 8, observa-se que os três primeiros fatores respondem por uma parte maior da variância, e os demais reduzem gradativamente a variância explicada, aproximando-se de uma reta horizontal.

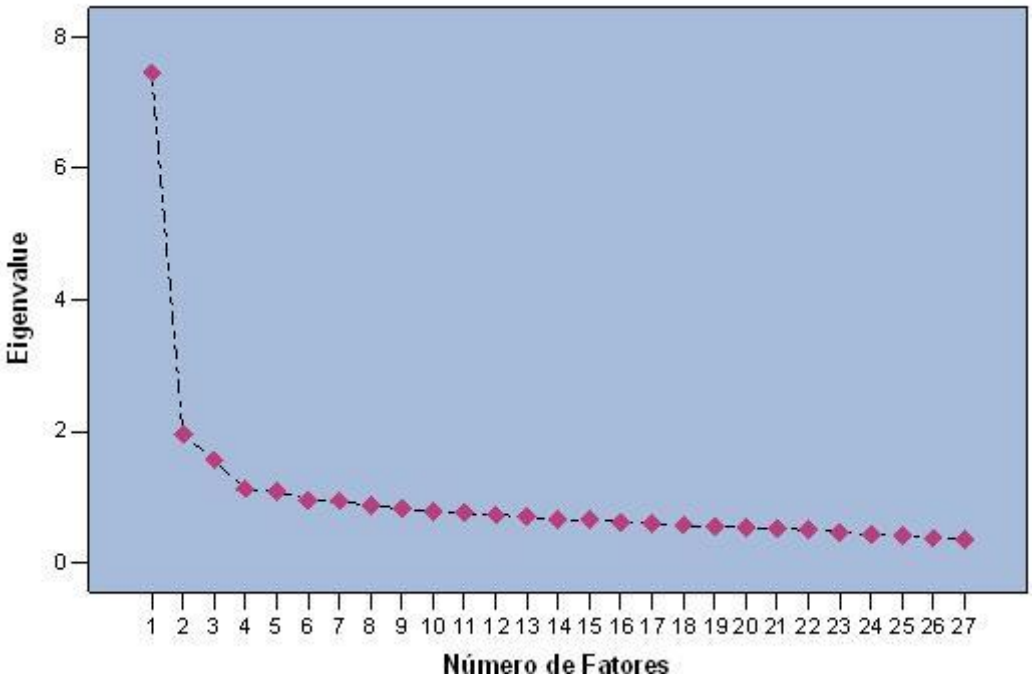

Figura 8 – Gráfico *scree plot* para análise fatorial exploratória
FONTE: Dados da pesquisa

É importante ressaltar que, de acordo com Zwick e Velicer (1986), ambos os critérios de *eigenvalues* e teste de *scree* apresentaram tendência a superestimar o número de fatores, com uma probabilidade de inexatidão ainda maior para o critério dos *eigenvalues*. Para possibilitar uma decisão mais cuidadosa, foram inicialmente analisadas as soluções com cinco e quatro componentes.

Na solução de cinco componentes, conforme observado na Tabela 8, o terceiro fator reuniu itens representativos do segundo e do quarto fatores. Além disso, o quinto fator apresentou cargas de itens que já estavam representados em outros componentes pela semântica ou por cargas fatoriais. Na solução de quatro fatores, conforme Tabela 9, os três

primeiros estavam em consonância com a teoria, contudo o quarto apresentou cargas residuais de outros fatores, aproximando-se semanticamente do segundo fator.

Tabela 8 – Solução fatorial com cinco componentes

Indicadores	Fatores				
	1	2	3	4	5
EB3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas...	,810				
EB4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha...	,736				
EB2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam...	,465				
EB5 O que me prende a essa organização são os benefícios...	,415				
ES6 Mudar de empresa significa ter que refazer muitos...	,339				
ES10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a...		,573			
ES1 Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa...		,570			
ES12 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria...		,561			
ES5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse...		,537			
ES9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora...		,421			
EB7 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de...	,251	,402			
EB6 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu perderia a...		,383			
ES2 Se eu saísse dessa organização, perderia a posição que...		,364			
EL6 Não seria fácil encontrar outra organização que me...	,308	,361			
ES7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder...		,356			,296
ES4 Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse...			,773		
IL3 Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa...			,560		
EL3 A especificidade do meu conhecimento dificulta minha...			,486		
ES3 Se eu deixasse essa organização, muitos treinamentos...			,441		
EL4 Meu perfil profissional não favorece minha inserção em...			,334	,275	
ES11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito...			,327		
IL4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não...				,626	
IL5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho...				,602	
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se...				,528	
EB1 Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria...	,275	,326		,341	
EL5 A minha idade não facilitaria a troca de organização por...				,288	
ES8 Um dos motivos pelos quais não mudo de organização...					,667

FONTE: Dados da Pesquisa
NOTAS: Método de extração: Análise de Fatores Comuns
Método de rotação: Promax com normalização Kaizer
Rotação convergida em 13 iterações

Tabela 9 – Solução fatorial com quatro componentes

Indicadores	Fatores			
	1	2	3	4
ES12 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria...	,666			
ES5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse...	,624			
ES1 Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa...	,568			
ES7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder...	,553			
ES8 Um dos motivos pelos quais não mudo de organização...	,522			
ES10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a...	,517			
ES9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora...	,515			
ES11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito...	,393			
ES2 Se eu saísse dessa organização, perderia a posição que...	,290			
EL5 A minha idade não facilitaria a troca de organização por...	,278			
EB6 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu perderia a...	,252			
ES4 Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse...		,661		
IL3 Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa...		,661		
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se...		,608		,300
IL4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não...		,576		,298

Indicadores	Fatores			
	1	2	3	4
IL5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho...		,546		
EL4 Meu perfil profissional não favorece minha inserção em...		,497		
EL3 A especificidade do meu conhecimento dificulta minha...		,465		
ES3 Se eu deixasse essa organização, muitos treinamentos...	,260	,339		
EB3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas...			,781	
EB4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha...			,747	
EB2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam...			,486	
EB5 O que me prende a essa organização são os benefícios...			,425	
ES6 Mudar de empresa significa ter que refazer muitos...	,278		,355	
EL6 Não seria fácil encontrar outra organização que me...			,349	
EB7 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de...			,296	
EB1 Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria...			,309	,503

FONTE: Dados da pesquisa
NOTAS: Método de extração: Análise de Fatores Comuns
Método de rotação: Promax com normalização Kaizer
Rotação convergida em 9 iterações

Com base na assertiva de Hair et al. (2005) de que a validade conceitual da análise fatorial parte de um arcabouço teórico consistente, que é de responsabilidade do pesquisador, toda a análise de itens e definição de fatores considerou a teoria proposta. Assim, a fim de evitar a extração de dimensões vazias conceitualmente e buscar uma maior validade do construto, optou-se por extrair três fatores, conforme previsto pela proposição teórica do entrincheiramento organizacional.

Considerando o tamanho da amostra e a proporção de casos por item, uma carga fatorial de 0,30 já é considerada significativa (Hair et al., 2005). Foram mantidas, portanto, as variáveis que apresentaram carga fatorial acima de 0,30 e que tiveram uma diferença de ao menos 0,10 para cargas dirigidas a outros fatores. Tais critérios levaram à exclusão de mais cinco itens, além dos quatro inicialmente eliminados.

Uma análise dos cinco itens excluídos (ES3, ES2, EB6, ES6 e EL5) sugere que a maioria está contemplada por outros indicadores da escala final. O item ES3 (*Se eu deixasse essa organização, muitos treinamentos que recebi ficariam inutilizados*) está representado pelo item ES4 *(Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa).* O conteúdo do item ES2 *(Se eu saísse dessa organização, perderia a posição que ocupo hoje)* pode ser observado nos itens ES1 *(Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser*

tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa) e ES9 *(Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa)*. Da mesma forma, o item EB6 *(Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje (garantias de não ser demitido))* está aproximado semanticamente dos itens EB1 *(Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada)* e EB4 *(Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira).* O item EL5 *(A minha idade não facilitaria a troca de organização por outra que me deixasse satisfeito)* provavelmente foi excluído por generalizar a idade como um dificultador para alternativas de emprego, quando o compartilhado socialmente é que apenas idades mais avançadas exercem um papel impeditivo em determinadas situações. O baixo desempenho desse item pode ser atribuído, ainda, a um efeito da amostra, composta em sua maioria por trabalhadores jovens (59,2% possui até trinta e cinco anos de idade, e somente 13,3% ultrapassa os cinqüenta anos), o que pode ter afetado a variabilidade das respostas nesse quesito. Assim sendo, o item não seria generalizável para diferentes públicos, o que justifica sua exclusão. Por fim, foi eliminado um item que já havia aparecido como pouco específico na análise dos juízes, mas que havia sido mantido por apresentar correlações moderadas com as demais variáveis. Trata-se do ES6 *(Mudar de empresa significa ter que refazer muitos investimentos)*, cuja idéia de refazer investimentos aparece como subjacente a outros itens do fator "ajustamentos à posição social".

A fim de alcançar uma maior precisão da solução fatorial, foi realizada uma nova análise com os 22 itens restantes. O determinante da matriz foi maior do que zero (0,002), a média de correlações inter-item foi de 0,25 e o KMO resultou em um valor de 0,896, evidenciando a fatorabilidade da matriz. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo [χ^2 (231)= 4135,385, ρ<.01]. A análise da consistência interna do conjunto dos itens revelou um alfa de Cronbach de 0,88 e uma média aritmética de correlações item-total de 0,46, com desvio padrão de 0,06. Em comparação com o conjunto dos 27 itens iniciais, conclui-se que as

eliminações executadas não alteraram a fatorabilidade e a consistência interna da matriz, o que ratifica a interpretação de que os itens retirados estão representados por outras variáveis. Dessa forma, a principal finalidade dessa segunda exclusão de itens foi reduzir a redundância da escala.

Os três fatores extraídos explicam 43,7% da variância dos itens, conforme descrito na Tabela 10. Na Tabela 11, são apresentadas as cargas fatoriais e as comunalidades dos itens.

Tabela 10 – Fatores encontrados na análise de fatores comuns (PAF) com 22 itens

Fatores	Auto-valores Iniciais		
	Total	% Variância	% Acumulado
1	6,219	28,268	28,268
2	1,854	8,429	36,697
3	1,539	6,995	**43,692**

FONTE: Dados da pesquisa

Tabela 11 – Itens de entrincheiramento organizacional e suas cargas fatoriais

Indicadores	Fatores			H^2
	APS	LA	ABI	
ES12 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria...	,670			,485
ES5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse...	,609			,399
ES7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder...	,557			,280
ES9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora...	,525			,398
ES8 Um dos motivos pelos quais não mudo de organização...	,510			,205
ES10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a...	,503			,324
ES1 Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa...	,490			,264
ES11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito...	,444			,336
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se...		,663		,418
IL4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não...		,632		,378
IL5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho...		,621		,375
ES4 Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse...		,573		,421
IL3 Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa...		,564		,336
EL4 Meu perfil profissional não favorece minha inserção em...		,539		,352
EL3 A especificidade do meu conhecimento dificulta minha...		,473		,331
EB4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha...			,760	,558
EB3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas...			,725	,477
EB1 Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria...			,470	,274
EB2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam...			,466	,298
EB5 O que me prende a essa organização são os benefícios...			,452	,218
EL6 Não seria fácil encontrar outra organização que me...			,405	,318
EB7 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de...			,357	,282
Alfa de Cronbach	**0,80**	**0,79**	**0,77**	

FONTE: Dados da pesquisa
NOTAS: Método de extração: Análise de Fatores Comuns
Método de rotação: Promax com normalização Kaizer
Rotação convergida em 6 iterações

Em seguimento à avaliação da dimensionalidade da escala, foram realizadas análises semânticas e de consistência interna de cada sub-escala. Conforme discutido no Capítulo 4, optou-se por utilizar outros critérios de avaliação da consistência interna além do alfa de Cronbach. Foram examinadas a média das correlações inter-itens e das correlações item-total.

O fator 1, "ajustamentos à posição social", reuniu oito itens referentes aos esforços e investimentos do indivíduo no processo de adaptação à organização, como tempo, conhecimentos adquiridos, status alcançado e redes de relacionamentos formadas. A análise da consistência interna desses itens revelou alfa de Cronbach de 0,80 e média de correlações inter-item de 0,33. A inspeção das correlações item-total encontrou valores satisfatórios (acima de 0.30). A Tabela 12 apresenta os índices de consistência por item.

Tabela 12 – Análise da consistência interna dos itens do fator "Ajustamentos à Posição Social (APS)"

Item	Correlação item-total	*Alfa* se eliminado
ES12 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o...	,599	,761
ES5 Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando...	,551	,768
ES7 Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da...	,484	,778
ES8 Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os...	,412	,789
ES9 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços...	,541	,769
ES1 Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização...	,468	,781
ES10 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser...	,492	,777
ES11 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me...	,504	,775

FONTE: Dados da pesquisa

O fator 2, "limitação de alternativas", reuniu sete itens que avaliam a percepção do respondente em relação às oportunidades de emprego fora da organização em que trabalha. Nesse fator, a análise fatorial carregou um item elaborado inicialmente para "ajustamentos à posição social": *"Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa"* (ES4). O item enfatiza a dificuldade percebida em encontrar outro emprego onde o indivíduo pudesse utilizar os conhecimentos adquiridos. Assim, a ênfase não é no investimento que seria perdido, mas na alternativa limitada de utilizar os conhecimentos adquiridos fora da organização. É provável que esse

raciocínio tenha guiado os juízes que atribuíram este item ao fator "limitação de alternativas", conforme reportado anteriormente. Na Tabela 13, são apresentados os resultados da consistência interna por item do fator. O alfa de Cronbach foi de 0,79, os valores de correlação item-total foram satisfatórios, e a média de correlação inter-itens foi de 0,36.

Tabela 13 – Análise da consistência interna dos itens do fator "Limitação de Alternativas (LA)"

Item	Correlação item-total	*Alfa* se eliminado
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa...	,536	,765
IL4 Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria...	,510	,770
IL5 Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas...	,540	,765
IL3 Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a...	,523	,768
ES4 Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os...	,574	,758
EL4 Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	,503	,772
EL3 A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras...	,472	,777
IL2 Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa...	,536	,765

FONTE: Dados da pesquisa

O fator 3, "arranjos burocráticos impessoais", reuniu sete itens referentes aos custos associados à saída da organização, a exemplo de perda de estabilidade financeira e perda de benefícios. Também nesta dimensão foi carregado um item inicialmente elaborado para outro fator: *"Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa"* (EL6). Uma avaliação semântica desse item indica que, embora tenha sido construído para a dimensão "limitação de alternativas", é pertinente sua continuidade na dimensão "arranjos burocráticos impessoais", uma vez que é enfatizado o retorno financeiro que não seria recuperado caso o indivíduo deixasse a organização. Além disso, 66,7% dos juízes haviam apontado esse item como sendo parte de "arranjos burocráticos impessoais". Na avaliação da consistência interna do fator, foram encontrados alfa de 0,77, média de correlações inter-item de 0,32 e correlações item-total acima de 0,30. A Tabela 14 apresenta os índices de consistência interna para cada item do fator.

Tabela 14 – Análise da consistência interna dos itens do fator "Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)"

Item	Correlação item-total	*Alfa* se eliminado
EB4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade...	,578	,717
EB3 Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	,557	,721
EB1 Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	,413	,751
EB5 O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela...	,410	,751
EB2 Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse...	,493	,735
EL6 Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo...	,477	,738
EB7 Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários...	,467	,740
EB4 Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade...	,578	,717

FONTE: Dados da pesquisa

Os índices de confiabilidade obtidos foram satisfatórios para os três fatores. A solução tridimensional é consistente com a literatura, uma vez que os fatores têm correspondência com a teoria dos *side bets* de Becker (1960), com os motivos levantados por Mowday et al. (1982) e com as dimensões propostas para o entrincheiramento organizacional. Assim, à medida que o indivíduo se ***ajusta à posição social*** que ocupa na organização, por meio de um processo adaptativo que consiste no estabelecimento do papel a ser desempenhado e formação de relacionamentos profissionais, além da exigência de tempo e recursos para o aprendizado, parece mais difícil deixar a organização, pois seria necessário renunciar ao espaço conquistado. Em caso de uma nova inserção, seria necessário percorrer novamente todo o caminho de investimentos e ajustes, ainda assim sem garantias de alcançar a mesma posição anterior. Similar a isso, o indivíduo pode analisar o ***retorno material*** fornecido pela organização em função do tempo de trabalho dedicado, especialmente os benefícios financeiros, avaliando, talvez, que não conseguiria obter os mesmos benefícios em outras organizações. Tal avaliação pode ser reforçada pela percepção de que ***não há boas alternativas*** de trabalho disponíveis no mercado, onde pudesse aproveitar o perfil profissional desenvolvido. Diante desses aspectos, o trabalhador pode entender como sendo mais vantajoso manter o curso de ação adotado até o momento (*side bets*), a fim de garantir a continuidade de suas conquistas na organização.

A análise de correlação entre os fatores obtidos indica, ainda, que as dimensões apresentam entre si correlações positivas e significativas, conforme apresentado na Tabela 15. Esse resultado fortalece os indícios de coesão do construto e confirmam a hipótese de que os fatores são correlacionados.

Tabela 15 – Coeficientes de correlação entre os fatores

	Ajustamentos à Posição Social (APS)	**Limitação de Alternativas (LA)**
Limitação de Alternativas (LA)	,621*	-
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	,512*	,439*

FONTE: Dados da pesquisa
NOTAS: * p<.01

Após a realização da análise fatorial exploratória, é importante avaliar a estabilidade e a possibilidade de generalização da estrutura encontrada. Laros (2005) define a validação cruzada como uma técnica que permite investigar a estabilidade psicométrica ou replicabilidade do modelo fatorial. Consiste em verificar se a solução obtida com os dados de uma amostra é semelhante à observada com os dados de uma segunda amostra independente da primeira. Para tanto, o ideal é que o tamanho da amostra geral seja suficiente para ser repartida em dois grupos aleatórios e independentes.

Para a realização desse primeiro teste, o banco de dados utilizado para a presente pesquisa foi dividido aleatoriamente em duas partes, obtendo-se duas sub-amostras de 360 e 361 participantes. Inicialmente, foi testada a hipótese de igualdade das amostras na previsão do construto por meio do teste t. O teste de homogeneidade das variâncias, calculado a partir do teste de Levene, não apresentou significância estatística para os fatores APS [F=.297, p=.586], ABI [F=.405, p=.525] e LA [F=3.425; p=.065]. O teste t de igualdade entre as respostas também revelou que não há diferenças significativas entre os grupos para as três dimensões, APS [t(719)=1,74, p=.082], ABI [t(719)=1,22, p=.223] e LA [t(719)=.669, p=.503]. Portanto, é satisfeita a condição de homogeneidade das amostras, necessária para a validação cruzada.

Foram realizadas análises exploratórias independentes com os 22 itens mantidos após a análise com a amostra geral e aplicados os mesmos procedimentos e decisões anteriores: método de extração PAF e rotação oblíqua Promax. A inspeção da matriz de correlações dos itens para ambas as amostras encontrou correlações moderadas. O determinante maior que zero para ambas as matrizes e as médias de correlações inter-item de 0,23 e 0,26, respectivamente, revelaram que a matriz é adequada para a análise fatorial. Para as duas amostras, o KMO foi maior que 0,86, o teste de Bartlett foi significativo, com o qui-quadrado superior a 2090,00, o que aponta para alta adequação da amostra e para correlações significativas entre os itens.

Na Tabela 16, são apresentados os *eigenvalues*, a variância explicada e índices de consistência interna para cada fator. Os resultados para os dois grupos são apresentados simultaneamente e, entre parêntesis, estão os valores da segunda amostra. Embora a estrutura trifatorial tenha sido obtida em ambos os casos, com variâncias totais semelhantes (43% e 45%, respectivamente), observou-se que os fatores mais representativos dos modelos não foram os mesmos para os dois grupos. Na primeira amostra, o fator de "ajustamentos à posição social" (APS) foi mais representativo do construto investigado, com *eigenvalue* de 5,912 e variância explicada de 26,9%, enquanto que, na segunda amostra, o fator mais representativo foi "limitação de alternativas" (LA), com *eigenvalue* de 6,536 e 29,7% da variância explicada.

Apesar da inversão da representatividade dos fatores nas duas amostras, ocasionada provavelmente pelo padrão de correlação de cada grupo de participantes, os itens carregaram nos mesmos fatores observados na amostra geral, com alfas e médias de correlação inter-item e item-total semelhantes nos dois casos. Foram verificadas, portanto, consistências internas satisfatórias para os três fatores. Na Tabela 17, são apresentadas as cargas fatoriais de cada item, para cada fator.

Tabela 16 – *Eigenvalues*, variância explicada e índices de consistência interna de cada fator nas duas sub-amostras aleatórias

Fatores	Eigenvalue	% Variância	Alfa de Cronbach	Média de correlações Inter-item	Média de correlações Item-total
1 – APS	5,912 (2,052)	26,871 (9,329)	0,79 (0,81)	0,32 (0,34)	0,49 (0,52)
2 – ABI	1,967 (1,317)	8,941 (5,988)	0,77 (0,76)	0,33 (0,31)	0,50 (0,47)
3 – LA	1,560 (6,536)	7,090 (29,707)	0,78 (0,81)	0,33 (0,38)	0,50 (0,55)

FONTE: Dados da pesquisa

Tabela 17 – Cargas fatoriais dos itens de entrincheiramento nas duas sub-amostras aleatórias

Itens	Fatores			H^2
	APS	ABI	LA	
ES5	0,719 (0,370)			0,475 (0,352)
ES12	0,629 (0,719)			0,403 (0,572)
ES7	0,523 (0,558)			0,244 (0,326)
ES9	0,511 (0,515)			0,419 (0,370)
ES1	0,508 (0,410)			0,279 (0,248)
ES10	0,465 (0,487)			0,258 (0,377)
ES11	0,459 (0,449)			0,300 (0,376)
ES8	0,445 (0,566)			0,186 (0,239)
EB4		0,799 (0,721)		0,589 (0,540)
EB3		0,737 (0,630)		0,538 (0,387)
EB1		0,568 (0,427)		0,360 (0,226)
EB2		0,456 (0,432)		0,252 (0,342)
EB7		0,452 (0,331)		0,267 (0,315)
EL6		0,443 (0,434)		0,317 (0,326)
EB5		0,412 (0,503)		0,191 (0,252)
IL5			0,658 (0,577)	0,433 (0,334)
IL4			0,642 (0,601)	0,420 (0,333)
IL2			0,641 (0,705)	0,428 (0,436)
ES4			0,500 (0,642)	0,369 (0,468)
IL3			0,490 (0,599)	0,267 (0,398)
EL4			0,428 (0,612)	0,302 (0,411)
EL3			0,412 (0,469)	0,268 (0,408)
Carga Média	**0,532 (0,509)**	**0,552 (0,497)**	**0,539 (0,601)**	

FONTE: Dados da pesquisa

O exame das médias aritméticas das cargas de cada fator reforça a suposição de que as dimensões não apresentaram estabilidade na representação do construto. No primeiro grupo, os três fatores tiveram cargas médias aproximadas, com um pequeno destaque para o ABI. No segundo grupo, em contrapartida, a dimensão LA apresentou uma média superior às demais, seguida pela APS e ABI, respectivamente.

A análise dos coeficientes de correlação apresentados na Tabela 18 confirma, mais uma vez, a hipótese de que os fatores são correlacionados. Destaca-se que, tanto na amostra geral, como nas duas sub-amostras analisadas, foram mais altas as correlações entre as dimensões APS e LA.

Tabela 18 – Coeficientes de correlação entre os fatores nas duas sub-amostras aleatórias

	Ajustamentos à Posição Social (APS)	**Limitação de Alternativas (LA)**
Limitação de Alternativas (LA)	0,548* (0,644*)	-
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	0,434* (0,561*)	0,513* (0,368*)

FONTE: Dados da pesquisa
NOTA: * *p*<.01

Em seguida à validação cruzada, foi investigada a "generalizabilidade" do modelo por meio da execução de análises exploratórias com duas amostras diferentes em relação ao tempo de serviço dos participantes na empresa atual. Examinar grupos com características distintas é importante para verificar se a estrutura fatorial é reproduzida em diferentes segmentos da população (Laros, 2005). A opção por comparar grupos com tempos de empresa distintos foi respaldada pela suposição teórica de que as dimensões do entrincheiramento poderiam variar a depender do tempo investido pelo indivíduo na organização (Mowday et al., 1982; Becker, 1960).

Para realizar a divisão, foi inicialmente calculada a mediana da amostra geral quanto a tempo de empresa e, em seguida, foram separados os participantes em dois grupos, sendo o primeiro composto por 361 profissionais com até 47 meses na empresa, e o segundo, por 356 profissionais com mais de 47 meses. Mais uma vez, foi testada a homogeneidade das variâncias pelo teste de Levene e não foram obtidos resultados significativos para os fatores APS [F=2.343, *p*=.126], ABI [F=.405, *p*=.525] e LA [F=3.425; *p*=.065]. O teste t de igualdade entre as respostas revelou diferenças significativas entre os grupos para as dimensões APS [*t*(711,3)=3,242, *p*<.01] e ABI [*t*(714,5)=3,152, *p*<.01], mas não para a dimensão LA [*t*(713,8)=1.32, *p*=.187]. Os participantes com mais de 47 meses apresentaram

médias maiores para APS (*t*(711,3)=3,1, desvio padrão=0,93) e para ABI (*t*(714,5)=3,6, desvio padrão=1,03) do que os participantes com até 47 meses de empresa, que apresentaram médias de 2,8 (desvio padrão=1,01) e 3,3 (desvio padrão=1,01), respectivamente. Tais dados trazem evidências empíricas de que o tempo de empresa impacta no nível de entrincheiramento organizacional. Ao contrário da validação cruzada, cujo requisito é a homogeneidade dos grupos, a avaliação da "generalizabilidade" é justificada por efeitos nas médias causados por diferenças na composição das amostras.

Foram aplicados os mesmos procedimentos de análise para os dois grupos, e os resultados são apresentados simultaneamente (entre parêntesis, valores da segunda amostra, com maior tempo de trabalho na empresa). A análise das matrizes de cada amostra atestou fatorabilidade (determinantes maiores que zero, correlações inter-item de 0,25 e 0,24, respectivamente, e KMO acima de 0,866 para os dois grupos). O teste de Bartlett foi significativo para os dois grupos, com qui-quadrados superiores a 2139,00, indicando significância estatística nas matrizes de correlação dos itens.

Na Tabela 19, são apresentados os *eigenvalues*, a variância explicada e índices de consistência interna para cada fator. Consistente com os resultados da validação cruzada, foi obtida solução de três fatores para os dois casos, ainda que não tenha sido verificada estabilidade na força dos fatores em relação ao construto medido: o fator APS foi o mais representativo na primeira amostra, explicando 29% da variância, com *eigenvalue* de 6,393, e o fator LA foi o mais forte na segunda amostra, explicando 28% da variância, com *eigenvalue* de 6,093. A variância explicada pelo conjunto de fatores foi semelhante nas duas amostras (45% e 44%, respectivamente), o que é um primeiro indicativo da "generalizabilidade" da estrutura fatorial.

Tabela 19 – *Eigenvalues*, variância explicada e índices de consistência interna de cada fator nas duas sub-amostras separadas por tempo de serviço

Fatores	Eigenvalue	% Variância	Alfa de Cronbach	Média de correlações Inter-item	Média de correlações Item-total
1 – APS	6,393 (1,531)	29,057 (6,961)	0,83 (0,77)	0,38 (0,29)	0,55 (0,46)
2 – LA	1,825 (6,093)	8,296 (27,693)	0,79 (0,81)	0,35 (0,37)	0,51 (0,54)
3 – ABI	1,592 (2,001)	7,238 (9,094)	0,76 (0,77)	0,31 (0,33)	0,48 (0,49)

FONTE: Dados da pesquisa

A consistência interna dos fatores em ambas as amostras foi satisfatória (alfas acima de 0,77, correlações inter-item superiores a 0,29 e correlações item-total maiores do que 0,45). Ressalta-se que, na primeira amostra, o fator APS apresentou índices de consistência interna superiores aos demais, enquanto que, na segunda amostra, o fator LA apresentou melhores índices. Da mesma forma, o exame das médias aritméticas das cargas fatoriais de cada dimensão (Tabela 20) reforça que APS foi o mais representativo na primeira amostra, e que o LA foi um melhor indicador do construto na segunda amostra, formada por trabalhadores com maior tempo de serviço.

O item EB7 *(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.)* merece destaque pelo fato de apresentar, na amostra de participantes com até 47 meses de empresa, uma diferença inferior a 1,0 entre cargas fatoriais dirigidas a dimensões distintas. É possível que esse resultado seja efeito da diferença investigada entre os participantes, uma vez que a ambigüidade foi observada na amostra de menor tempo de serviço. Esse resultado pode ser, portanto, um indício de que esse item, por tratar de benefícios acumulados, é mais adequado nos casos em que o indivíduo se dedicou mais tempo à organização. Contudo, com base nos resultados da amostra geral e da validação cruzada, não é considerado oportuno excluir o item EB7 da escala de entrincheiramento. Além disso, o exame da Tabela 14 indica que sua exclusão impactaria na consistência interna do fator. Em contrapartida, recomenda-se que

investigações futuras dediquem uma maior atenção ao comportamento dessa variável, a fim de avaliar sua "generalizabilidade" para diferentes amostras.

Tabela 20 – Cargas fatoriais dos itens de entrincheiramento nas duas sub-amostras separadas por tempo de serviço

Itens	Fatores			H2
	APS	LA	ABI	
ES12	0,753 (0,607)			0,545 (0,450)
ES8	0,647 (0,376)			0,297 (0,143)
ES5	0,637 (0,599)			0,423 (0,373)
ES7	0,568 (0,557)			0,309 (0,269)
ES10	0,559 (0,433)			0,369 (0,284)
ES9	0,527 (0,546)			0,403 (0,405)
ES1	0,515 (0,435)			0,286 (0,261)
ES11	0,479 (0,431)			0,373 (0,311)
IL2		0,731 (0,609)		0,461 (0,399)
IL4		0,604 (0,652)		0,329 (0,435)
IL3		0,596 (0,495)		0,325 (0,337)
IL5		0,589 (0,666)		0,360 (0,412)
ES4		0,496 (0,582)		0,390 (0,453)
EL4		0,457 (0,627)		0,335 (0,398)
EL3		0,406 (0,507)		0,348 (0,312)
EB4			0,771 (0,753)	0,554 (0,578)
EB3			0,738 (0,762)	0,487 (0,524)
EB5			0,490 (0,413)	0,249 (0,195)
EB2			0,461 (0,458)	0,296 (0,302)
EL6			0,366 (0,436)	0,298 (0,329)
EB1			0,355 (0,568)	0,237 (0,322)
EB7	*,253 (0,190)*		0,331 (0,363)	0,289 (0,259)
Carga Média	**0,586 (0,498)**	**0,554 (0,591)**	**0,502 (0,536)**	

FONTE: Dados da pesquisa

Na Tabela 21, são apresentados os coeficientes de correlação entre os fatores, que apresentam forças semelhantes nas duas amostras. Consistente com resultados anteriores, as dimensões APS e LA apresentam maiores correlações entre si. É possível afirmar que a solução fatorial obtida para a escala de entrincheiramento organizacional é generalizável para amostras com diferentes tempos de serviço.

Tabela 21 – Coeficientes de correlação entre os fatores nas sub-amostras separadas por tempo de serviço

	Ajustamentos à Posição Social (APS)	Limitação de Alternativas (LA)
Limitação de Alternativas (LA)	0,627* (0,572*)	-
Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI)	0,497* (0,516*)	0,428* (0,408*)

FONTE: Dados da pesquisa
NOTA: * *p*<.01

Anteriormente, na conceituação e proposição do modelo teórico do entrincheiramento organizacional, foi discutida a pertinência do fator "limitação de alternativas" como uma das bases do construto, uma vez que, ao questionar a estrutura fatorial do comprometimento de continuação, alguns autores sugerem que o mais adequado seria considerar essa dimensão como um antecedente (Carson & Carson, 2002; Ko et al., 1997; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004). Não obstante as análises exploratórias tenham indicado uma estrutura tridimensional para o entrincheiramento na organização, o debate presente na literatura sobre o fator LA justifica a comparação de dois modelos distintos por meio da análise fatorial confirmatória: o primeiro modelo considera o entrincheiramento organizacional como um construto trifatorial, e o segundo parte da hipótese de que é um construto bidimensional, sendo "limitação de alternativas" considerada um antecedente.

2. Análise fatorial confirmatória

A análise exploratória da escala de entrincheiramento organizacional permitiu verificar que os itens empregados, após eliminação daqueles que não apresentaram indicadores satisfatórios (baixas correlações, baixas cargas fatoriais ou ambigüidade), agrupam-se em três fatores distintos. É uma etapa chamada "exploratória" por possibilitar uma investigação da estrutura fatorial sem hipóteses sobre quais itens serão os mais adequados, ou quais fatores serão mais representativos. Devido a essa característica, essa etapa cumpre um importante papel no desenvolvimento teórico dos construtos avaliados.

Contudo, a análise fatorial exploratória não é capaz de predizer o grau de ajuste da estrutura fatorial obtida para a população e, embora possa indicar a existência de uma variável latente de segunda ordem (no caso, o entrincheiramento organizacional), é insuficiente para avaliar o quanto esse fator de segunda ordem explica a covariância entre os fatores de primeira ordem (no caso, o APS, o ABI e o LA). Esses objetivos podem ser alcançados por uma análise confirmatória, com aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais (MEE), desde que haja uma hipótese prévia sobre quais fatores formarão cada construto ou variável latente. Nesse caso, as relações entre as variáveis observáveis e latentes são indicadas previamente, pautadas em análises exploratórias ou estudos anteriores, e a análise fatorial confirmatória avalia o quanto o modelo proposto é capaz de estimar relações para a população que se ajustam aos dados coletados.

A limitação dessa técnica é que não é possível, ao confirmar um modelo, afirmar que esse é o mais adequado para a população. A análise confirmatória permite apenas dizer que os dados estimados com base no modelo proposto são consistentes com os dados coletados, mas não informa se outros modelos poderiam apresentar um melhor ajuste (Quintana & Maxwell, 1999; Weston & Gore Jr., 2006). Por esse motivo, propor modelos alternativos confere um caráter ainda mais confirmatório ao estudo, uma vez que possibilita a comparação de indicadores empíricos a serem considerados na escolha do melhor modelo.

Portanto, tendo em vista os debates na literatura revisada sobre o fator “limitação de alternativas”, pretende-se nesta seção testar e comparar o modelo tridimensional, em que LA é considerada um constituinte do entrincheiramento organizacional, e o modelo bidimensional, em que LA é considerada um antecedente do construto.

Para a avaliação de cada modelo, três etapas foram seguidas: 1) foi testado e modificado o modelo de mensuração em uma sub-amostra do total de participantes; 2) o modelo re-especificado foi novamente avaliado a partir de uma segunda amostra independente

da primeira (validação cruzada), com o objetivo de verificar o ajuste do modelo e testar a adequação das modificações executadas; e 3) foi testado com a amostra completa o modelo estrutural com a variável latente de segunda ordem. A opção de utilizar todos os participantes nesse estágio busca minimizar possíveis efeitos nos índices de ajuste causados pelos tamanhos de cada sub-amostra (359 e 361 casos), que são inferiores ao recomendado (Hair et al., 2005).

Antes de iniciar a análise, foi realizado o procedimento de substituição dos dados perdidos pela média de cada variável. Em seguida, foram examinadas as distribuições dos itens e a normalidade dos dados (Anexo 5). Embora alguns itens tenham apresentado pequena assimetria, a maioria foi moderada, e somente um item apresentou alta assimetria (valores absolutos entre 0,025 e 1,247). Os valores de curtose indicam distribuições platicúrticas ou achatadas, variando de 0,325 a 1,294 em números absolutos. O teste de Kolmogorov-Smirnov corroborou a anormalidade dos itens, embora as inspeções dos gráficos de probabilidade normal e dos histogramas, conforme recomendado por Hair et al. (2006), tenham indicado um caráter moderadamente anormal. Sobre esse aspecto, ressalta-se que os objetos de estudo dessa dissertação – entrincheiramento e comprometimento organizacional – não favorecem a normalidade das distribuições, uma vez que os respondentes tendem a marcar respostas extremadas ao auto-avaliarem suas atitudes. Da mesma forma, não se considerou pertinente retirar possíveis *outliers* do banco de dados, já que a escala likert utilizada fornece pontos máximo e mínimo de resposta. Retirar casos extremos significaria assumir que não pode haver trabalhadores extremamente entrincheirados/comprometidos ou o inverso, além de reduzir a variabilidade das respostas. Essas características dos dados se aplicam também às duas sub-amostras empregadas na validação cruzada. Com base no exame das distribuições, a utilização do método de estimação da máxima verossimilhança (ML) foi uma opção adequada, já que suporta desvios moderados de normalidade e é indicada para amostras medianas.

Considerando que há muito ainda a ser desenvolvido em relação à técnica da modelagem de equações estruturais (Weston & Gore Jr., 2006), o presente estudo disponibiliza a matriz de correlações (Anexo 6), médias e desvios padrões dos itens empregados nas análises (Anexo 7), para que pesquisadores interessados possam replicar o estudo futuramente.

2.1 Teste do modelo tridimensional

A especificação do modelo tridimensional do entrincheiramento na organização (Figura 9) foi realizada com os 22 itens que permaneceram na solução fatorial obtida após análise exploratória. Para cumprir os requisitos de especificação, foram atribuídos parâmetros 1 às variáveis ES12, IL2 e EB4, consideradas as mais representativas dos fatores APS, LA e ABI, respectivamente, com base nas cargas fatoriais apresentadas na análise exploratória. Há duas principais hipóteses subjacentes a esse modelo: 1) as variáveis observáveis do modelo são explicadas pelo fator a que foram atribuídas e 2) os três fatores covariam significantemente, indicando a presença de uma variável latente de segunda ordem. O modelo é superindentificado (GL=202) e, portanto, pode ser estimado.

O modelo proposto foi submetido às mesmas sub-amostras utilizadas anteriormente para a validação cruzada da análise exploratória, com a diferença de que da primeira sub-amostra foi retirado um caso que apresentava um grande número de valores perdidos. As re-especificações efetuadas após sua análise na primeira amostra foram testadas na segunda, a fim de avaliar a estabilidade do padrão de aprimoramento dos indicadores. Para facilitar a comparação, os resultados obtidos são apresentados simultaneamente.

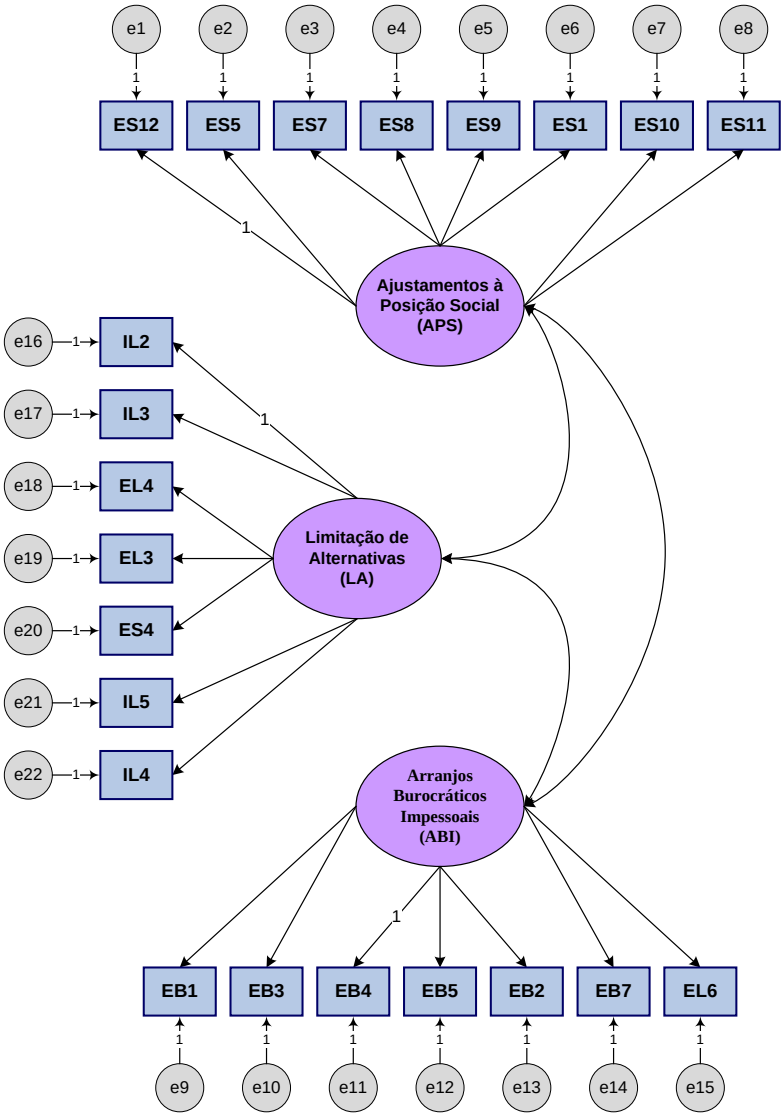

Figura 9 – Modelo hipotético do entrincheiramento organizacional (3 fatores)
FONTE: Dados da pesquisa
NOTAS: Conferir siglas dos itens no Quadro 6

Na primeira amostra, o modelo inicial alcançou índices quase satisfatórios, aproximando-se das metas pré-definidas, e parâmetros significativos. Foram observados os índices de modificação *post hoc* e acrescentadas quatro covariâncias não previstas no modelo inicial (Tabela 22), consideradas justificáveis teoricamente. A primeira é relativa aos erros dos itens ES7 (*Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos*) e ES8 (*Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas*), que têm em comum os relacionamentos formados na organização e que poderiam ser perdidos caso o indivíduo a deixasse. A segunda covariância acrescentada

foi entre os erros dos itens EL3 (*A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações*) e ES4 (*Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa*), cujo foco é no conhecimento restrito a determinada realidade organizacional, que dificultaria a inserção do indivíduo em um novo emprego. O terceiro parâmetro foi adicionado entre os erros das variáveis EB3 (*Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras*) e EB4 (*Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira*), que colocam em evidência os riscos financeiros associados à saída da organização. Por fim, acrescentou-se uma relação de covariância entre os erros dos itens EB1 (*Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada*) e IL4 (*Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização*). Interpreta-se que a "estabilidade" referida no item EB1 pode estar relacionada à "dificuldade de ingresso em outra organização", a que se remete o item IL4. O fato de serem itens de fatores distintos não desaconselha a adição de um parâmetro, uma vez que as dimensões são correlacionadas e outros indicadores puros estão ligados às variáveis latentes, atendendo aos requisitos de identificação (McDonald & Ho, 2002).

Tabela 22 – Índices de modificação para o modelo inicial do entrincheiramento (3 fatores)

	Índice de Modificação	Parâmetro
e3 ↔ e4	19,584	,430
e19 ↔ e20	16,867	,319
e10 ↔ e11	16,855	,273
e9 ↔ e22	11,665	,280

FONTE: Dados da pesquisa

Conforme discutido preliminarmente, a supressão de um parâmetro no modelo indica que não há relações significativas entre as variáveis em questão, o que pode impactar negativamente nos índices de ajuste se houver fortes relações na matriz de dados da amostra. McDonald e Ho (2002) endossam que nenhuma modificação deve ser feita se não houver justificativa teórica e afirmam que a adição de setas não-direcionais (covariâncias ou correlações) não altera as relações diretas especificadas no modelo, mesmo porque é mais

difícil justificar a ausência de covariância entre variáveis do que a sua presença, principalmente nos estudos de ciências sociais. Com base em tais argumentos e no respaldo teórico verificado, as mudanças foram consideradas pertinentes.

O último passo para garantir que as modificações sejam aceitas em definitivo e que o modelo não tenha sido super-ajustado aos dados coletados consiste em executar o teste em uma segunda amostra. Na Tabela 23, são apresentados os índices de ajuste para o modelo inicial e o re-especificado nos dois sub-grupos.

Tabela 23 – Índices de ajuste do modelo tridimensional do entrincheiramento para as duas amostras

Categoria	Índice	Meta	Amostra 1		Amostra 2	
			Modelo Inicial	Modelo Re-especificado	Modelo Inicial	Modelo Re-especificado
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,78	0,82	0,81	0,83
	IFI	A partir de 0,90	0,86	0,90	0,88	0,91
	CFI	A partir de 0,90	0,86	0,90	0,88	0,90
	RMSEA	< 0,08	0,06	0,05	0,06	0,05
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,89	0,91	0,89	0,91
	AGFI	A partir de 0,90	0,86	0,88	0,87	0,88
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,13	0,11	0,13	0,12
Índices de parcimônia do modelo testado	PGFI	Próximo a 1,0	0,72	0,72	0,73	0,72
	AIC	Valores pequenos	582,8 (12,4)	511,3 (10,0)	571,0 (12,2)	517,4 (10,1)
	CAIC		812,3 (17,3)	760,3 (14,9)	800,8 (17,0)	766,7 (15,0)
χ^2 *(p<.001)*			488,810 (gl=206)	409,276 (gl=202)	477,029 (gl=206)	415,371 (gl=202)

FONTE: Dados da pesquisa

Todos os índices melhoraram após a re-especificação nas duas amostras e, em sua maioria, alcançaram os parâmetros pré-definidos. É interessante notar que os valores dos modelos re-especificados nos dois grupos são bastante aproximados, predizendo estabilidade do modelo e das alterações. Os índices de ajuste comparativo mostram que, em relação a outros modelos hipotéticos, o modelo re-especificado apresenta um bom ajuste. Somente o NFI, que tende a subestimar o ajuste em amostras pequenas (Ullman, 2007), apresentou valores abaixo do desejável. O IFI, que é o NFI ajustado na tentativa de minimizar o efeito da amostra, obteve valores aceitáveis, assim como o CFI. O RMSEA também foi satisfatório nas

duas amostras, indicando que o modelo modificado ficou mais próximo do modelo saturado (perfeitamente ajustado). Os valores obtidos para os índices de proporção da variância explicada permitem afirmar que a matriz estimada a partir do modelo re-especificado explica significativamente a variância da matriz dos dados coletados. Ainda assim, os valores do GFI e do AGFI revelam que há espaço para melhorias. O RMR indica que, após a re-especificação, houve uma redução dos resíduos, o que foi comprovado pela inspeção da matriz de resíduos padronizados dos modelos.

Informações adicionais para a determinação do melhor modelo são fornecidas pelos índices de ajuste parcimonioso e pela diferença do χ^2 (adequada por se tratarem de modelos aninhados, ou seja, por serem compostos pelas mesmas variáveis, com mudança apenas nos parâmetros estimados). Embora as diferenças tenham sido significativas em ambos os grupos (χ^2_{dif}(4, n=359)=79,534 e χ^2_{dif}(4, n=361)=61,658, respectivamente), deve-se alertar para o fato de que o tamanho das amostras e a não-normalidade dos dados afetam os resultados. Por isso, os índices de parcimônia foram observados. Pilati e Laros (2007) advertem que, ao utilizar o AIC e o CAIC, o pesquisador deve considerar a razão crítica entre os valores dos índices e o número de parâmetros estimados, sendo melhor o modelo que apresentar o menor valor. Na Tabela 24, são apresentados entre parêntesis, ao lado dos índices, os valores da razão crítica encontrada. A comparação dos índices de parcimônia confirma a maior adequação do modelo re-especificado.

Os coeficientes obtidos para cada parâmetro são apresentados na Tabela 24. Optou-se por utilizar os resultados padronizados por fornecerem maior facilidade de interpretação.

Tabela 24 – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos de mensuração do entrincheiramento organizacional testados nas duas amostras aleatórias (3 fatores)

Parâmetros	Amostra 1		Amostra 2	
	Modelo Inicial	Modelo Re-especificado	Modelo Inicial	Modelo Re-especificado
APS ↔ ABI	,50*	,56*	,75*	,78*
APS ↔ LA	,64*	,63*	,71*	,71*
LA ↔ ABI	,57*	,61*	,50*	,54*
APS → ES12	,64	,65	,72	,72
APS →ES5	,66*	,66*	,58*	,59*
APS →ES7	,48*	,46*	,57*	,56*
APS →ES8	,41*	,38*	,44*	,42*
APS →ES9	,68*	,68*	,61*	,61*
APS →ES1	,54*	,55*	,51*	,51*
APS → ES10	,51*	,51*	,62*	,62*
APS → ES11	,56*	,56*	,61*	,61*
ABI → EB1	,58*	,57*	,42*	,43*
ABI → EB3	,74*	,64*	,57*	,49*
ABI → EB4	,75	,64	,63	,56
ABI → EB5	,45*	,47*	,46*	,46*
ABI → EB2	,52*	,55*	,62*	,62*
ABI → EL6	,52*	,57*	,59*	,59*
ABI → EB7	,47*	,53*	,60*	,63*
LA → IL2	,60	,62	,61	,61
LA → IL3	,53*	,52*	,65*	,65*
LA → EL4	,52*	,51*	,62*	,62*
LA → EL3	,52*	,48*	,57*	,56*
LA → ES4	,60*	,57*	,70*	,68*
LA → IL5	,64*	,65*	,58*	,58*
LA → IL4	,60*	,61*	,56*	,56*
e1 → ES12	,42*	,42*	,52*	,52*
e2 →ES5	,44*	,43*	,34*	,35*
e3 →ES7	,23*	,21*	,32*	,31*
e4 →ES8	,17*	,15*	,20*	,18*
e5 →ES9	,46*	,47*	,37*	,37*
e6 →ES1	,30*	,30*	,26*	,26*
e7 → ES10	,26*	,26*	,38*	,38*
e8 → ES11	,31*	,31*	,37*	,37*
e9 → EB1	,34*	,32*	,18*	,19*
e10 → EB3	,55*	,41*	,33*	,24*
e11 → EB4	,56*	,42*	,39*	,32*
e12 → EB5	,21*	,22*	,22*	,21*
e13 → EB2	,28*	,30*	,38*	,38*
e14 → EL6	,27*	,33*	,34*	,35*
e15 → EB7	,22*	,28*	,36*	,40*
e16 → IL2	,37*	,38*	,37*	,37*
e17→ IL3	,28*	,27*	,42*	,42*
e18→ EL4	,27*	,26*	,38*	,38*
e19→ EL3	,27*	,23*	,33*	,31*
e20→ ES4	,36*	,32*	,48*	,47*
e21 → IL5	,40*	,43*	,33*	,33*
e22 → IL4	,36*	,37*	,31*	,31*
e3 ↔ e4	-	,25*	-	,17**
e10 ↔ e11	-	,38*	-	,35*
e22↔ e9	-	,20*	-	,19*
e19 ↔ e20	-	,25*	-	,10

FONTE: Dados da pesquisa
NOTA: * *p*<.001; ** *p<.01*

Os coeficientes de regressão do modelo re-especificado variaram de 0,38 a 0,68, e as variâncias estimadas variaram de 0,15 a 0,52, indicando que as variáveis latentes predizem as variáveis observáveis. As variáveis latentes apresentaram fortes correlações entre si, revelando a existência de uma variável de segunda ordem (entre 0,56 e 0,78 para os modelos re-especificados). Todos os valores estimados foram significativos, com uma única exceção para o parâmetro acrescentado entre os erros das variáveis EL3 e ES4 na segunda amostra. Apesar não ser significativa na segunda amostra, a relação foi mantida por se entender que, realmente, os itens apresentam assertivas com sentidos semelhantes.

Observa-se que, nos modelos re-especificados para ambas as amostras, houve uma tendência à redução da variância explicada pelos fatores para as variáveis cujos erros receberam parâmetro adicional. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que, ao admitir no modelo que os itens covariam entre si, sua variância deixa de ser explicada somente pelo fator em questão. Tendo em vista a significância estatística dos coeficientes dos modelos e a manutenção, nas duas amostras, do padrão de melhoria dos índices de ajuste advinda das modificações, é possível afirmar que há validade cruzada do modelo re-especificado.

É interessante notar que, tanto no modelo inicial quanto no modelo re-especificado, houve uma alternância da força das covariâncias entre as variáveis latentes ao comparar as duas amostras. No primeiro grupo, a relação entre APS e LA foi a mais alta em ambos os modelos, e a relação entre APS e ABI foi a mais fraca. No segundo grupo, a covariância entre APS e ABI foi a mais forte. O destaque para o fato de acontecer nos dois modelos, inicial e re-especificado, é marcar que esse revezamento é um efeito das amostras, provavelmente devido ao padrão de correlações obtido para cada grupo.

Para testar o modelo trifatorial com a variável de segunda ordem, foram adotadas todas as modificações estabelecidas no modelo de mensuração e foi empregada a amostra total, a fim de minimizar possíveis efeitos do tamanho da amostra nos índices obtidos

anteriormente. A hipótese subjacente a este modelo estrutural é que a variável de segunda ordem (entrincheiramento na organização) explica significativamente os três fatores. O modelo é super-identificado (GL=202), com 51 parâmetros especificados.

O teste de adequação do modelo revelou índices satisfatórios e ainda mais favoráveis do que os obtidos nos dois sub-grupos (Tabela 25), fato que pode ter sido influenciado pelo tamanho das amostras. Somente o NFI não alcançou o valor mínimo necessário, mas os resultados do IFI, CFI e RMSEA sinalizam que o modelo possui um bom ajuste em comparação a outros modelos aninhados hipotéticos. Os valores do GFI e do AGFI indicam que o modelo é capaz de estimar uma matriz de covariância para a população que explica significativamente a variância da matriz dos dados da amostra. Por fim, o RMR resultou em um valor abaixo de 1,0, que é considerado positivo, embora esse índice não possua um teste estatístico que estabeleça um ponto de corte.

Tabela 25 – Índices de ajuste do modelo estrutural do entrincheiramento (3 fatores)

Índices de ajuste comparativo				**Índices de proporção da variância explicada**		**Índices de ajuste baseado em resíduos**
NFI	IFI	CFI	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
0,87	0,91	0,91	0,05	0,93	0,92	0,096

FONTE: Dados da pesquisa

Para complementar a interpretação do RMR, foi inspecionada a matriz de resíduos padronizados (Anexo 8), onde valores altos (acima de 2,0) foram encontrados. As variáveis EB1, EL3 e EB3 foram identificadas como as mais críticas, uma vez que apresentam resíduos com diferentes variáveis. Nota-se que as três já foram alvo de re-especificação, indício de que podem ser itens redundantes ou com problemas na elaboração do enunciado.

Percebe-se que outras alterações com indicação empírica e respaldo teórico poderiam ser implantadas para um maior aprimoramento dos índices de ajuste, contudo haveria o risco de super-ajustar o modelo aos dados coletados. Como não há outra amostra disponível para

verificar novamente a estabilidade das re-especificações, optou-se por não realizar qualquer outra modificação.

Todos os parâmetros estimados no modelo são significativos, conforme observado na Figura 10. A dimensão “ajustamentos à posição social” é a mais representativa do modelo, com 83% de sua variância explicada pelo entrincheiramento organizacional. As três variáveis latentes de primeira ordem mostraram-se boas preditoras dos itens, uma vez que as cargas fatoriais estiveram entre 0,41 e 0,69, e as variâncias associadas aos erros dos itens estiveram entre 0,16 e 0,47. As covariâncias adicionadas na re-especificação do modelo de mensuração apresentaram significância estatística e valores moderados. Com base nos índices de ajuste e nos coeficientes estimados, o modelo tridimensional do entrincheiramento é considerado aceitável. Mais uma vez, ressalta-se que a análise fatorial confirmatória não é suficiente para afirmar que um modelo é o mais adequado. Além disso, a estrutura de três fatores para o entrincheiramento foi colocada em questão por se entender que a dimensão “limitação de alternativas” poderia figurar como um antecedente, e não como parte do construto. Por esses motivos, é apresentado a seguir o teste do modelo bifatorial, que será confrontado posteriormente com o modelo trifatorial.

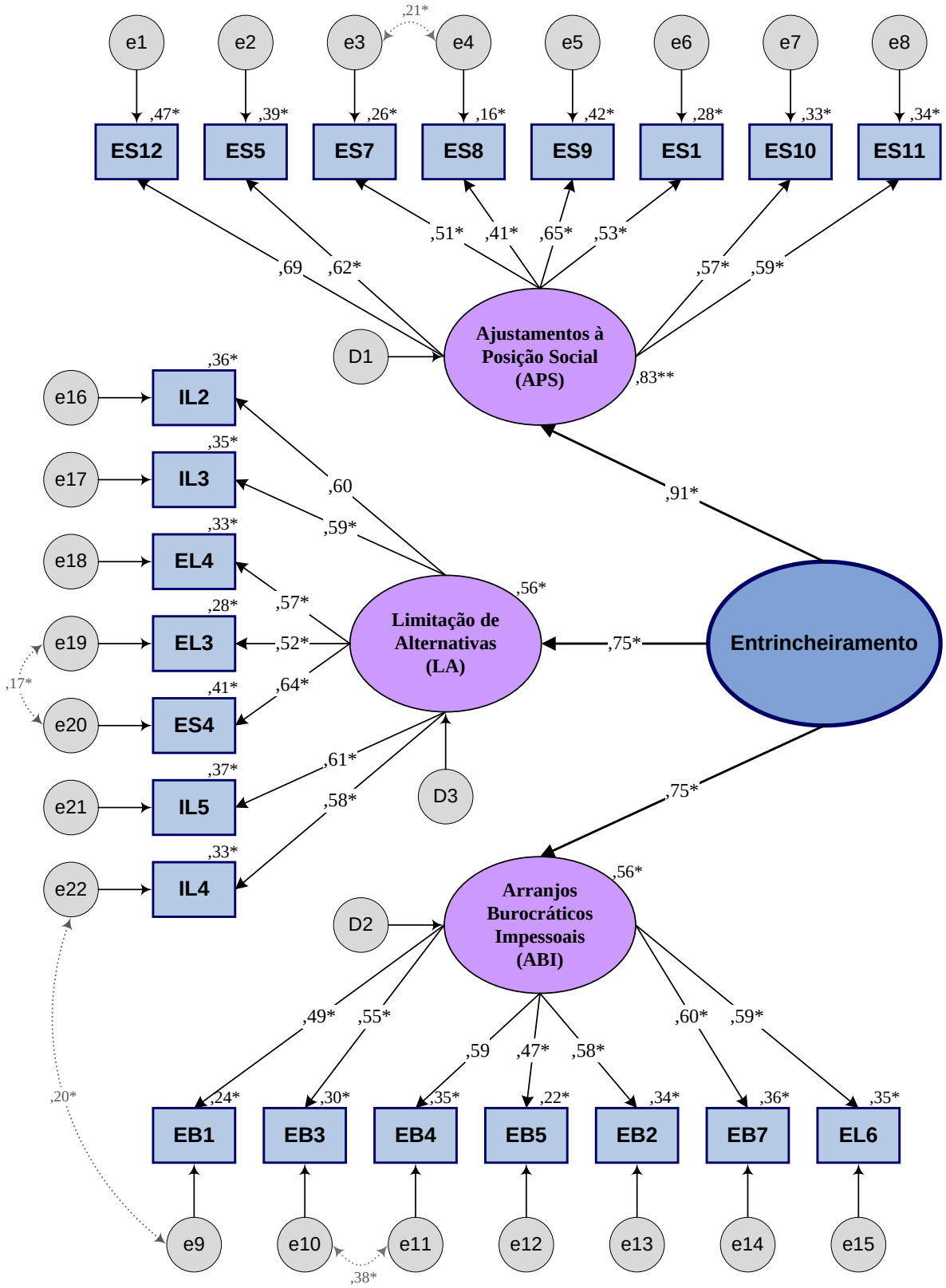

Figura 10 – Modelo re-especificado do entrincheiramento organizacional (3 fatores)
FONTE: Dados da pesquisa
NOTAS: **p<.001 **p<.01*
Conferir siglas dos itens no Quadro 6

2.2 Teste do modelo bidimensional

Para a especificação do modelo bidimensional, foram mantidos os 15 itens das dimensões “ajustamentos à posição social” e “arranjos burocráticos impessoais”, após a retirada do fator “limitação de alternativas”. O modelo hipotético (Figura 11) assume que as variáveis latentes são formadas por indicadores puros (sem relações com outras variáveis) e apresentam forte correlação entre si, justificando a existência de uma variável de segunda ordem. A partir do número de variáveis observáveis, calcula-se que há 240 elementos não redundantes na matriz de correlações. Diante dos 31 parâmetros especificados, obtém-se um modelo super-identificado (GL=89) e, portanto, estimável.

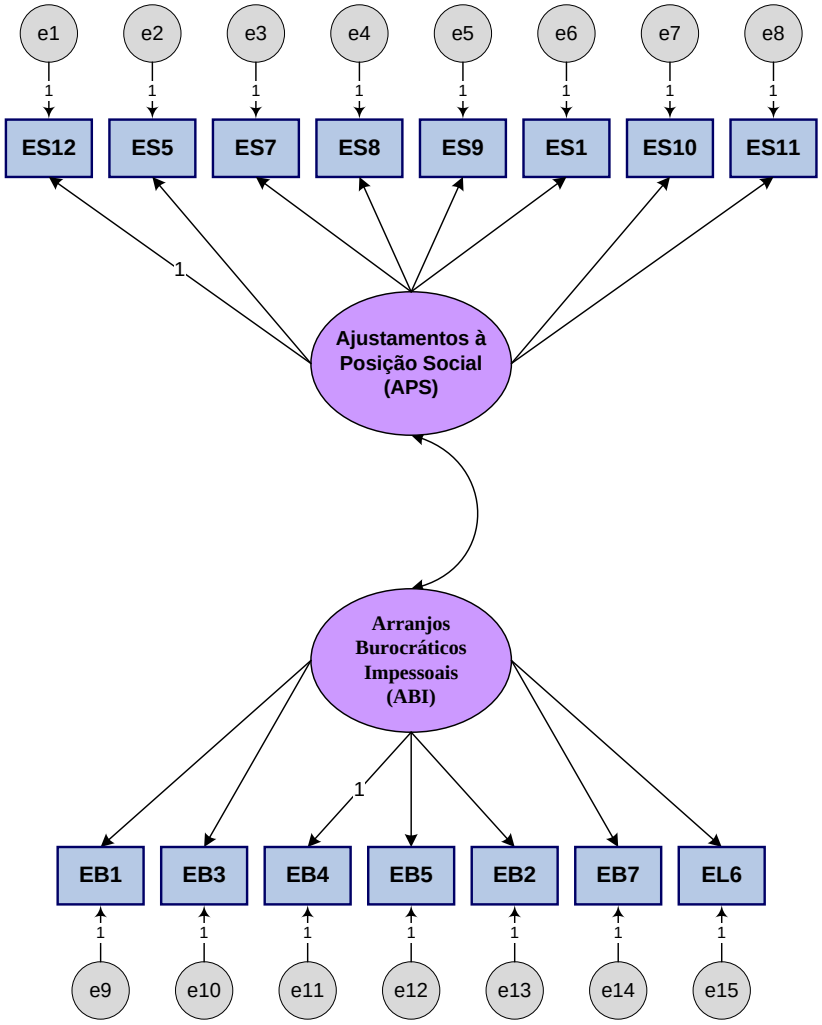

Figura 11 – Modelo hipotético do entrincheiramento organizacional (2 fatores)
FONTE: Dados da pesquisa
NOTAS: Conferir siglas dos itens no Quadro 6

A estimação do modelo na primeira amostra gerou índices de ajuste próximos do desejável, com potencial de melhora após re-especificações. Quando levantados os índices de modificação, observou-se que os dois parâmetros a serem adicionados são os mesmos acrescentados para os fatores APS e ABI no modelo tridimensional (Tabela 26). Esse é mais um dado de que essas alterações têm suporte teórico e empírico. Portanto, foram acrescentadas covariâncias entre os erros das variáveis ES7 e ES8, EB3 e EB4.

Tabela 26 – Índices de modificação para o modelo inicial do entrincheiramento (2 fatores)

		Índice de Modificação	Parâmetro
e4	↔ e5	19,426	,429
e10	↔ e11	14,217	,249

FONTE: Dados da pesquisa

Os índices de ajuste para os modelos inicial e re-especificado nas duas amostras são apresentados na Tabela 27. Observa-se que os indicadores do modelo modificado são claramente melhores e que as alterações geraram o mesmo padrão de aprimoramento nos dois grupos. Mais uma vez, o NFI foi o único índice que, no segundo modelo, não atingiu o valor pré-determinado, embora o IFI, o CFI e o RMSEA tenham apresentado valores suficientemente favoráveis para predizer o ajuste do modelo em comparação a outros hipotéticos. Os dados estimados pelo modelo re-especificado explicam satisfatoriamente a matriz de correlação da amostra, como apontado pelos resultados do GFI e AGFI. A inspeção da matriz de resíduos padronizados indica que, embora alguns resíduos tenham permanecido, as modificações contribuíram para sua redução, o que é corroborado pela diminuição do RMR no segundo modelo. Os índices de parcimônia do modelo confirmam a maior adequação do modelo re-especificado. Além disso, embora afetado pelo tamanho da amostra e pela anormalidade dos dados, o resultado da diferença do χ^2 para os dois grupos fornece mais uma evidência de que as modificações tornaram o modelo mais bem ajustado (χ^2_{dif}(2, n=359)=48,215 e χ^2_{dif}(2, n=361)=42,727, respectivamente).

Tabela 27 – Índices de ajuste do modelo de mensuração bidimensional do entrincheiramento para as duas amostras

Categoria	Índice	Meta	Amostra 1		Amostra 2	
			Modelo Inicial	Modelo Re-especificado	Modelo Inicial	Modelo Re-especificado
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,82	0,86	0,84	0,87
	IFI	A partir de 0,90	0,88	0,92	0,89	0,92
	CFI	A partir de 0,90	0,88	0,91	0,89	0,92
	RMSEA	< 0,08	0,07	0,06	0,07	0,06
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,91	0,93	0,92	0,94
	AGFI	A partir de 0,90	0,88	0,91	0,89	0,91
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,14	0,12	0,13	0,12
Índices de parcimônia do modelo testado	PGFI	Próximo a 1,0	0,68	0,68	0,68	0,68
	AIC	Valores pequenos	309,1 (10,0)	264,9 (8,0)	300,2 (9,7)	261,49 (7,9)
	CAIC		460,5 (14,9)	426,0 (12,9)	451,8 (14,6)	422,82 (12,8)
χ^2 *(p<.001)*			247,098 (GL=89)	198,883 (GL=87)	238,217 (GL=89)	195,490 (GL=87)

FONTE: Dados da pesquisa

Todos os parâmetros estimados apresentaram coeficientes altamente significativos nas duas amostras (Tabela 28). Os valores dos coeficientes de regressão e variância são aproximados para os dois modelos, com exceção daqueles ligados às variáveis submetidas à re-especificação. Como já discutido, ao estimar que dois itens covariam entre si, sua variância deixa de ser explicada somente pelo fator em questão, o que provavelmente provoca redução das cargas. Condizente com os resultados observados no modelo tridimensional, a covariância entre APS e ABI foi mais forte na segunda amostra do que na primeira.

Tabela 28 – Coeficientes de regressão e variâncias dos modelos de mensuração do entrincheiramento organizacional testados nas duas amostras aleatórias (2 fatores)

Parâmetros	Amostra 1		Amostra 2	
	Modelo Inicial	Modelo Re-especificado	Modelo Inicial	Modelo Re-especificado
APS ↔ ABI	,50*	,56*	,75*	,78*
APS → ES12	,64	,65	,71	,71
APS →ES5	,68*	,68*	,60*	,60*
APS →ES7	,49*	,47*	,58*	,57*
APS →ES8	,41*	,38*	,47*	,44*
APS →ES9	,65*	,66*	,59*	,60*
APS →ES1	,55*	,56*	,53*	,53*
APS → ES10	,50*	,51*	,61*	,61*
APS → ES11	,55*	,55*	,59*	,59*
ABI → EB1	,58*	,57*	,42*	,43*
ABI → EB3	,74*	,63*	,58*	,50*
ABI → EB4	,76	,65	,63*	,57*

Parâmetros	Amostra 1		Amostra 2	
	Modelo Inicial	**Modelo Re-especificado**	**Modelo Inicial**	**Modelo Re-especificado**
ABI → EB5	,45*	,46*	,46*	,46*
ABI → EB2	,52 *	,55*	,62*	,62*
ABI → EL6	,52*	,58*	,58*	,58*
ABI → EB7	,48*	,54*	,59*	,63*
e1 → ES12	,41*	,43*	,50*	,50*
e2 →ES5	,47*	,46*	,36*	,36*
e3 →ES7	,24*	,22*	,34*	,32*
e4 →ES8	,17*	,14*	,22*	,19*
e5 →ES9	,43*	,44*	,35*	,36*
e6 →ES1	,31*	,31*	,28*	,29*
e7 → ES10	,25*	,26*	,37*	,38*
e8 → ES11	,30*	,30*	,35*	,35*
e9 → EB1	,33*	,32*	,18*	,19*
e10 → EB3	,55*	,40*	,33*	,25*
e11 → EB4	,57*	,42*	,40*	,32*
e12 → EB5	,20*	,21*	,22*	,22*
e13 → EB2	,27*	,30*	,38*	,38*
e14 → EL6	,27*	,34*	,34*	,34*
e15 → EB7	,23*	,29*	,35*	,39*
e3↔ e4	-	,25*	-	,15***
e10↔ e11	-	,38*	-	,35*

**p<.001; ***p<.05*

Para a estimação do modelo estrutural do entrincheiramento bidimensional, foram mantidos os dois parâmetros adicionados, e a covariância entre as variáveis latentes foi substituída pela variável latente de segunda ordem, totalizando 33 parâmetros e 87 graus de liberdade. Todos os índices de ajuste e coeficientes estimados foram satisfatórios e significativos, conforme apresentado pela Tabela 29 e pela Figura 12.

Tabela 29 – Índices de ajuste do modelo estrutural do entrincheiramento (2 fatores)

Índices de ajuste comparativo				**Índices de proporção da variância explicada**		**Índices de ajuste baseado em resíduos**
NFI	IFI	CFI	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
0,90	0,93	0,93	0,05	0,96	0,94	0,096

FONTE: Dados da pesquisa

O exame da matriz de resíduos padronizados (Anexo 9) condiz com o baixo valor do RMR encontrado e reforça a interpretação de bom ajuste do modelo. Mais uma vez, o item EB1 *(Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada)* obteve a maior freqüência de resíduos. Uma análise de sua formulação aponta para uma baixa precisão da assertiva, uma vez que a "ameaça à estabilidade" pode ser interpretada de diferentes formas. Portanto, esse

item merece ser revisado ou excluído da escala de entrincheiramento organizacional em estudos futuros.

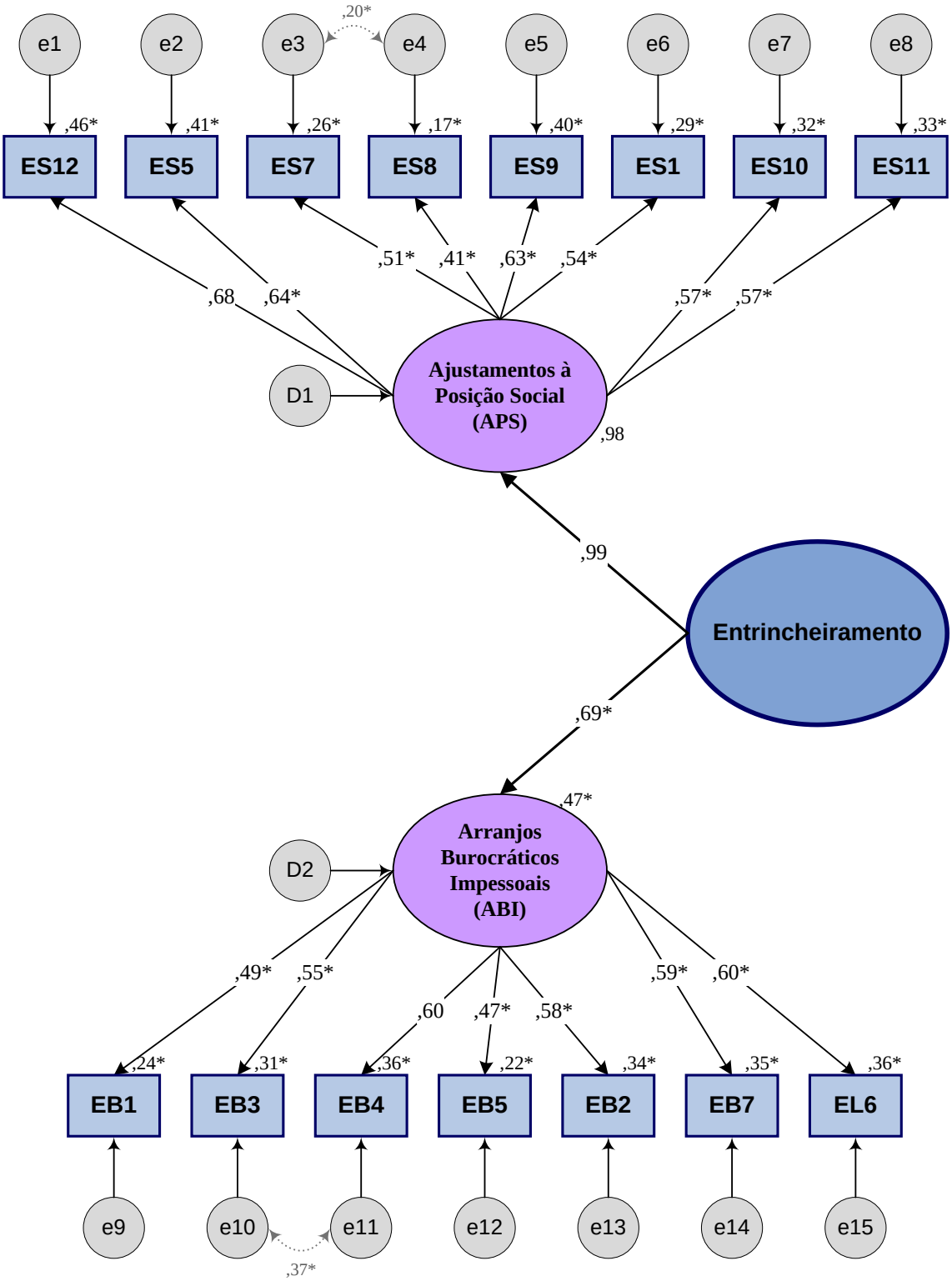

Figura 12 – Modelo re-especificado do entrincheiramento organizacional (2 fatores)
FONTE: Dados da pesquisa
NOTA: *$p<.001$
Conferir siglas dos itens no Quadro 6

2.3 Comparação dos modelos concorrentes: trifatorial x bifatorial

Ao confrontar modelos que partem de teorias ou hipóteses distintas, a pergunta que se faz é: qual dessas teorias ou hipóteses é capaz de estimar uma matriz de correlação da população que seja mais consistente com a matriz dos dados coletados? Ullman (2007) aponta essa como uma das possíveis questões a serem formuladas ao se empregar a técnica de modelagem de equações estruturais, cuja resposta permite identificar o modelo mais adequado empiricamente. Contudo, é comum que dois modelos apresentem índices igualmente positivos, compelindo a um debate teórico para a determinação de qual seja o melhor (Quintana & Maxwell, 1999).

A comparação dos dois modelos alternativos apresentados para a estrutura do entrincheiramento organizacional levou em consideração os indicadores de ajuste, já que ambos apresentam coeficientes estimados semelhantes e significativos. A Tabela 30 contém todos os valores de ajuste obtidos para os dois modelos.

Tabela 30 – Comparação dos índices de ajuste dos modelos trifatorial e bifatorial de entrincheiramento organizacional

Categoria	Índice	Meta	Modelo Trifatorial	Modelo Bifatorial
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,87	0,90
	IFI	A partir de 0,90	0,91	0,93
	CFI	A partir de 0,90	0,91	0,93
	RMSEA	< 0,08	0,05	0,05
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,93	0,96
	AGFI	A partir de 0,90	0,92	0,94
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,096	0,096
Índices de parcimônia do modelo testado	PGFI	Próximo a 1,0	0,75	0,69
	AIC	Valores pequenos	665,904 (13,1)	326,536 (9,9)
	CAIC		950,516 (18,6)	510,697 (15,5)
χ^2 (*p<.001)*			563,904 (GL=202)	260,536 (GL=87)

FONTE: Dados da pesquisa

Observa-se que, nos dois casos, os valores são aproximados, e são satisfatórios os índices de ajuste comparativo, proporção de variância explicada e ajuste baseado em resíduos.

Em situações como essa, os índices de parcimônia devem ser observados para a escolha do modelo, já que o objetivo em MEE é encontrar o conjunto mais parcimonioso de relações que explique a variância da matriz de correlação dos dados por meio de uma matriz populacional estimada (Hair et al., 2005; Ullman, 2007; Weston & Gore Jr., 2006). Nota-se que o modelo bifatorial apresenta os menores valores para o AIC e para o CAIC, contudo o PGFI é menor do que o obtido pelo modelo trifatorial. Ressalta-se que, segundo Ullman (2007), o PGFI tenderá a valores consideravelmente menores em relação aos demais índices, principalmente quando o número de graus de liberdade for baixo. Apesar desse argumento, interpreta-se que os dois modelos apresentam indicadores empíricos muito semelhantes, e que os valores dos índices de parcimônia não são suficientes para a indicação do modelo mais apropriado.

A discussão teórica para a definição do melhor modelo tem como ponto de partida a pertinência do fator LA como um componente do construto "entrincheiramento organizacional". Os principais pontos colocados contra o modelo tridimensional são a alta correlação entre as dimensões LA e APS durante a análise exploratória e a defesa de que LA deva ser considerada um antecedente do construto. É importante lembrar que esse argumento tem origem nos estudos sobre o comprometimento e nas duas subdimensões identificadas para a base de continuação – "sacrifícios pessoais" e "limitação de alternativas". Por isso, faz-se necessário retomar tal debate ligado ao comprometimento antes de tratar especificamente do entrincheiramento organizacional.

Alguns autores defendem que a falta de alternativas percebida pelo trabalhador seja considerada um antecedente, visto que impacta na relação do indivíduo com a organização, favorecendo sua decisão por permanecer (Carson & Carson, 2002; Ko et al., 1997; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004). Cabe aqui retomar o questionamento conceitual, trazido no início deste trabalho, que criticou a noção de permanência como um constituinte do comprometimento organizacional, uma vez que a decisão de permanecer pode ser

influenciada por muitas variáveis além do comprometimento. Entende-se que permanência seja um possível conseqüente do comprometimento, assim como o é empenho extra, desempenho, comportamento de cidadania organizacional, entre outros. Não se justifica, portanto, que dentre tantas variáveis critério, a noção de permanência seja enfatizada a ponto de ter um determinante direto – limitação de alternativas – como constituinte do conceito de comprometimento. Na verdade, a inclusão dessa dimensão faz com que o seu conseqüente – permanência – seja atribuído diretamente ao comprometimento. Supõe-se, assim, que LA seja um antecedente possivelmente mediado pelo comprometimento para a permanência do trabalhador. Essa hipótese merece ser testada em estudos futuros, já que até o momento não foram encontrados trabalhos que a investiguem.

Ao tratar do entrincheiramento organizacional, em contrapartida, vê-se que os argumentos para que LA não seja parte do comprometimento servem como respaldo para sua integração ao construto de entrincheiramento. Embora a noção de permanência não deva ser considerada uma dimensão constitutiva do primeiro, está fortemente ligada ao segundo, não a permanência por vontade do trabalhador, mas a que é necessária, devido às condições que o cercam: as vantagens que recebe, o tempo e esforço despendidos, todo o processo adaptativo à organização, perdas que teria caso saísse, e que são potencializadas por não perceber outras alternativas disponíveis. Assim, a percepção de falta de alternativas não é entendida apenas como um antecedente para a permanência, mas como uma condição no processo de entrincheiramento do trabalhador.

Toda a conceituação do entrincheiramento organizacional e de seus fatores é pautada em um processo que limita as alternativas percebidas pelo indivíduo para inserção em outras organizações, sendo esse o conector central das três dimensões propostas. Os fatores APS e ABI representam aspectos limitantes originados no indivíduo e na organização, respectivamente: o primeiro pode ser considerado como um limitador de alternativas na

medida em que o indivíduo se adapta à realidade específica da organização para a qual trabalha, de modo que passa a ser difícil encontrar outra organização para a qual esteja tão bem preparado e onde possa aproveitar todo o percurso já percorrido de investimentos em aprendizado, em relações estabelecidas, papéis desempenhados, entre outros; o segundo contribui para a percepção de poucas alternativas, à medida que o trabalhador receia perder as vantagens materiais e benefícios recebidos da organização, que poderiam não estar disponíveis em outras oportunidades. O fator LA explicita a noção de alternativas limitadas e traz para a análise, além dos aspectos intrínsecos contemplados pelas demais dimensões, os aspectos extrínsecos, relacionados à percepção de opções disponíveis no mercado de trabalho.

O entrincheiramento organizacional é, portanto, um construto pautado na cognição do trabalhador acerca dos fatores que limitam suas possibilidades de inserção em outras organizações. Conforme explicado no Capítulo 2, que tratou de sua definição conceitual, é plausível que o indivíduo não perceba alternativas disponíveis no mercado de trabalho e, com isso, adapte ou fortaleça suas crenças e percepções ligadas aos ajustamentos realizados na organização e às recompensas recebidas. Por outro lado, é possível também que o seu processo adaptativo e sua avaliação dos ganhos materiais gerem a sensação de que não há opções disponíveis que supram as suas expectativas, seus investimentos feitos até ali ou mesmo os aspectos materiais a que precisaria renunciar caso deixasse o emprego atual. Em outras palavras, a noção de falta de alternativas compõe um ciclo vicioso em que a percepção de poucas oportunidades gera ou reforça as dimensões APS e ABI, do mesmo modo que maiores APS e ABI geram ou reforçam a percepção de poucas oportunidades. Uma vez que, sob esse argumento, a dimensão LA não poderia ser considerada um antecedente nem um conseqüente do entrincheiramento, seria mais razoável considerá-la parte do construto.

Por outro lado, deve-se atentar para o fato de que a estrutura bidimensional, se suficiente para explicar o entrincheiramento na organização, fornece um modelo mais

parcimonioso, mais simples e sutilmente mais bem ajustado em comparação ao modelo tridimensional. Além disso, ao considerar o entrincheiramento como constituído pelas dimensões APS e ABI, a noção de alternativas limitadas, uma das bases de definição do construto, não deixa de estar presente. O Quadro 9 sintetiza os argumentos a favor de cada modelo.

Estrutura Bidimensional	Estrutura Tridimensional
• Modelo mais parcimonioso; • Apresenta um sutil incremento dos índices de ajuste em relação ao modelo tridimensional; • A noção de limitação de alternativa está embutida nos processos que fortalecem os fatores APS e ABI (limitação intrínseca).	• Os fatores APS e ABI não incorporam a percepção de limitação extrínseca das alternativas; • A noção de alternativas limitadas é cíclica e fundamental para a explicação do processo de entrincheiramento organizacional; • Uma vez que o presente trabalho não fornece informações suficientes para a definição da dimensionalidade, seria prematuro retirar uma das bases do construto já no estudo piloto.

Quadro 9 – Argumentos a favor dos modelos bidimensional e tridimensional do entrincheiramento na organização
FONTE: elaborado pela autora

Conforme já discutido neste trabalho, quando modelos concorrentes possuem índices de ajuste igualmente positivos, a escolha do mais adequado deve ser tomada por argumentos teóricos. Algumas vezes, entretanto, mesmo argumentos teóricos não são suficientes para a indicação do melhor modelo (Quintana & Maxwell, 1999). Conquanto haja uma inclinação a aceitar o modelo tridimensional como o mais apropriado, o presente trabalho não esgota as possibilidades de análise que forneçam informações suficientes para uma decisão mais precisa. Nesses casos, cabe ao pesquisador apontar as limitações e sugerir estudos que possam solucionar a questão. Tais aspectos serão retomados na parte de conclusões e recomendações do estudo.

Na próxima seção, são travadas novas discussões sobre esse tópico, após o teste de covariância entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação. Uma vez que está em aberto a dimensionalidade do entrincheiramento, serão empregados ambos os modelos, bifatorial e trifatorial, para o teste da hipótese de sobreposição dos construtos.

C. Evidências de sobreposição entre o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação

Antes de dar início ao teste do modelo estrutural, é importante que os modelos de mensuração incluídos já tenham sido avaliados, como forma de evitar que deficiências nas medidas afetem os índices de ajuste e os coeficientes das relações estimadas. Uma vez que as variáveis latentes do entrincheiramento já foram testadas, é importante realizar a análise confirmatória do comprometimento de continuação. Para tanto, foi considerada como base a análise fatorial exploratória realizada por Bastos et al. (2008) do comprometimento organizacional, com uma versão preliminar do banco de dados desta pesquisa, e testados somente os oito itens referentes ao fator de continuação. Uma particularidade dessa sub-escala proposta pelos autores é que somente dois itens relativos a "limitação de alternativas" permaneceram, sendo os seis restantes relacionados a "sacrifícios pessoais". Conjectura-se que esse possa ser o motivo para o alto índice de consistência interna reportado. Um re-exame da confiabilidade revelou alfa de Cronbach de 0,80, média de correlações inter-item de 0,32 e média de correlações item-total de 0,50, com desvio padrão de 0,07. Em vista da alta consistência interna do fator e do baixo número de variáveis ligadas a "limitação de alternativas", o modelo a ser testado tratará o comprometimento de continuação como um componente unidimensional.

Para a especificação do modelo, foi fixado o parâmetro 1 no item IS8, que apresentou a maior carga fatorial na análise conduzida por Bastos et al. (2008). O modelo é super-identificado, com 20 graus de liberdade. A estimação foi realizada em uma sub-amostra dos dados, e os índices obtidos foram satisfatórios, embora o NFI e o AGFI tenham indicado possibilidade de melhoria (Tabela 31).

Ao analisar os índices de modificação, foi observada uma covariância significativa não prevista inicialmente entre os erros das variáveis IL2 *(Eu acho que teria poucas alternativas de*

emprego se deixasse essa organização) e IL4 *(Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização)*. Acredita-se que, na matriz de correlação da amostra, ambas as variáveis apresentem forte relação entre si por referirem-se à percepção de poucas alternativas fora da organização. Portanto, ao não especificar tal covariância no modelo, a matriz de dados estimados termina por se distanciar da matriz de dados coletados.

A alteração foi realizada e testada em uma segunda sub-amostra, seguindo os procedimentos aplicados nos testes dos modelos de mensuração do entrincheiramento organizacional. Todos os índices de ajuste encontrados para os modelos inicial e re-especificado nas duas amostras são reportados na Tabela 31. Para os dois grupos, os índices do modelo re-especificado foram sensivelmente maiores, seguindo o mesmo padrão de melhora, o que justifica a aceitação da mudança realizada.

Tabela 31 – Índices de ajuste do modelo de mensuração do comprometimento de continuação para as duas amostras

Categoria	Índice	Meta	Amostra 1		Amostra 2	
			Modelo Inicial	Modelo Re-especificado	Modelo Inicial	Modelo Re-especificado
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,88	0,93	0,90	0,94
	IFI	A partir de 0,90	0,90	0,95	0,93	0,97
	CFI	A partir de 0,90	0,90	0,95	0,93	0,97
	RMSEA	< 0,08	0,10	0,08	0,08	0,05
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,93	0,96	0,96	0,98
	AGFI	A partir de 0,90	0,88	0,93	0,93	0,96
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,13	0,10	0,11	0,08
Índices de parcimônia do modelo testado	PGFI	Próximo a 1,0	0,52	0,51	0,53	0,52
	AIC	Valores pequenos	124,32	91,24	93,48	68,46
	CAIC		202,45	174,26	171,70	151,57
χ^2 *(p<.01)*			92,319 (GL=20)	57,239 (GL=19)	61,481 (GL=20)	34,460 (GL=19)

FONTE: Dados da pesquisa

Todos os coeficientes de regressão estimados foram altamente significativos, variando de 0,36 a 0,72, o que indica boa predição das variáveis observadas pela variável latente. Todas as variâncias foram igualmente significativas. Os resultados encontrados para os dois grupos

estão apresentados na Figura 13 (entre parêntesis, coeficientes obtidos na segunda amostra). Embora o IS8 tenha sido o indicador mais representativo na análise exploratória realizada por Bastos et al. (2008), o IS3 foi o mais bem explicado pela variável latente na análise confirmatória. Os itens IL2 e IL4 apresentaram os menores coeficientes do modelo e uma correlação moderada entre si, indicativo de que poderiam compor uma subdimensão separada dos itens de "sacrifícios pessoais", conforme largamente discutido nos estudos sobre o comprometimento de continuação (Carson & Carson, 2002; McGee & Ford, 1987; Powell & Meyer, 2004).

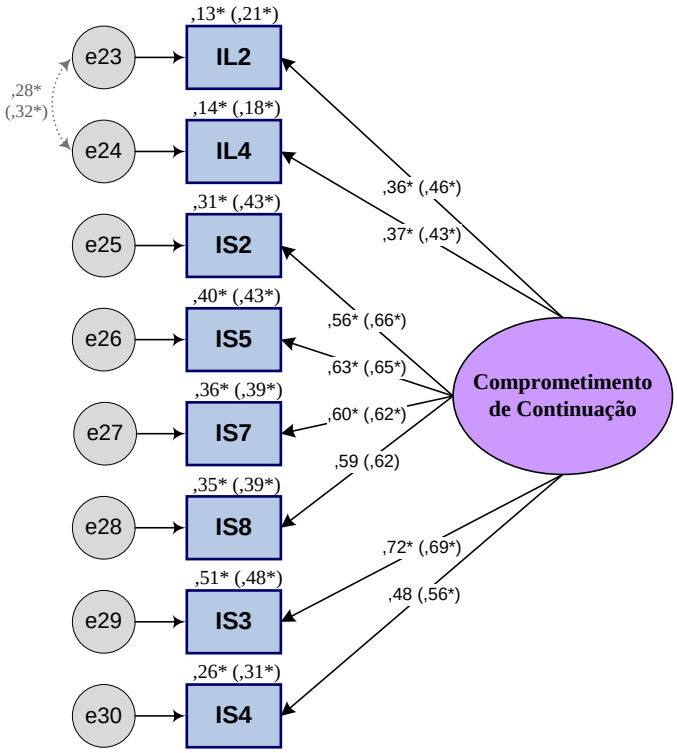

Figura 13 – Modelo re-especificado do comprometimento de continuação
FONTE: Dados da pesquisa
NOTAS: *p<.001; entre parêntesis, resultados da segunda amostra
IS2 – Seria muito custoso para mim trocar de organização.
IS5 – Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora.
IS7 – Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora.
IS8 – Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam.
IS3 – Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.
IS4 – Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os sacrifícios.

Após a análise confirmatória do comprometimento de continuação, prosseguiu-se com o teste da sobreposição entre os construtos. Inicialmente, foi testado o modelo de três fatores do entrincheiramento organizacional com o comprometimento de continuação. Para a especificação, todas as relações adicionadas nos modelos de mensuração foram consideradas. Foi necessário também estabelecer parâmetros que previssem a explicação dos itens IL2 e IL4 pelas variáveis latentes "limitação de alternativas" e "comprometimento de continuação". A despeito de ameaçar a validade discriminante dos construtos, tal medida foi necessária, uma vez que os itens foram incluídos em ambas as escalas em processos de validação distintos. Originalmente elaborados por Meyer & Allen (1993) e Rego (2003), respectivamente, para mensurar o comprometimento de continuação, essas variáveis representam a percepção de alternativas limitadas, que também está presente na definição do entrincheiramento organizacional. Por esse motivo, foram inseridas na elaboração da escala e submetidos às análises exploratórias e confirmatórias conduzidas neste trabalho.

O modelo inicial é super-identificado e foi testado com 339 graus de liberdade, utilizando a amostra total. Os índices de ajuste não alcançaram um nível satisfatório, mas se aproximaram dos padrões pré-definidos (Tabela 32). Dos parâmetros estimados, não foram significativas as relações entre os erros das variáveis IL2 e IL4, nem entre essas e o comprometimento de continuação. Todos os demais coeficientes, apresentados entre parêntesis na Figura 13, tiveram alta significância estatística.

As análises *post hoc* do modelo indicaram a existência de uma forte covariância entre os distúrbios das variáveis latentes "ajustamentos à posição social" e "limitação de alternativas". Tendo em vista a complexidade do modelo e o tamanho disponível para a amostra, não é viável aplicar a validação cruzada nesse caso. Ainda assim, a existência de covariância entre esses fatores é condizente com as altas correlações obtidas entre APS e LA durante as análises exploratórias, e com as discussões teóricas realizadas anteriormente sobre

as duas dimensões. Assim, respeitando as recomendações de justificativa teórica, foi aplicada a modificação.

Tabela 32 – Índices de ajuste para o modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (3 fatores)

Categoria	Índice	Meta	Modelo Inicial	Modelo Reespecificado
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,83	0,84
	IFI	A partir de 0,90	0,88	0,89
	CFI	A partir de 0,90	0,89	0,89
	RMSEA	< 0,08	0,06	0,05
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,90	0,91
	AGFI	A partir de 0,90	0,88	0,89
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,12	0,11
	PGFI	Próximo a 1,0	0,75	0,76
Índices de parcimônia do modelo testado	AIC	Valores pequenos	1203,00 (17,96)	1148,72 (16,89)
	CAIC		1576,90 (23,54)	1528,20 (22,47)
χ^2 *(p<.01)*			1069,000 (GL=339)	1012,719 (GL=338)

FONTE: Dados da pesquisa

Os índices de ajuste obtidos para o modelo re-especificado foram melhores (Tabela 32), ainda que não tenham alcançado todos os níveis desejados. Uma análise dos índices de modificação e da matriz de resíduos (Anexo 10) indica que outros parâmetros poderiam ser adicionados para aprimorar o ajuste do modelo, contudo haveria o risco de super-ajustamento à amostra da pesquisa, devido à inviabilidade de testar as alterações em uma segunda amostra independente. Por isso, considerou-se mais apropriado manter o modelo sem novas re-especificações.

Todos os parâmetros estimados para este segundo modelo foram significativos (Figura 14), com coeficientes de regressão variando de 0,41 a 0,68, com exceção dos parâmetros entre o comprometimento de continuação e os itens IL2 e IL4. Embora significativas, as relações encontradas entre essas variáveis foram fracas. Esses resultados indicam, talvez, que os itens IL2 e IL4 são mais bem explicados por LA, e que o comprometimento de continuação refere-se mais propriamente à idéia de sacrifícios pessoais relacionados à saída da organização, o que reforça os achados de pesquisas anteriores e a defesa de que a “alternativas limitadas” não

é um constituinte da base de continuação (Carson & Carson, 2002; Ko et al., 1997; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004).

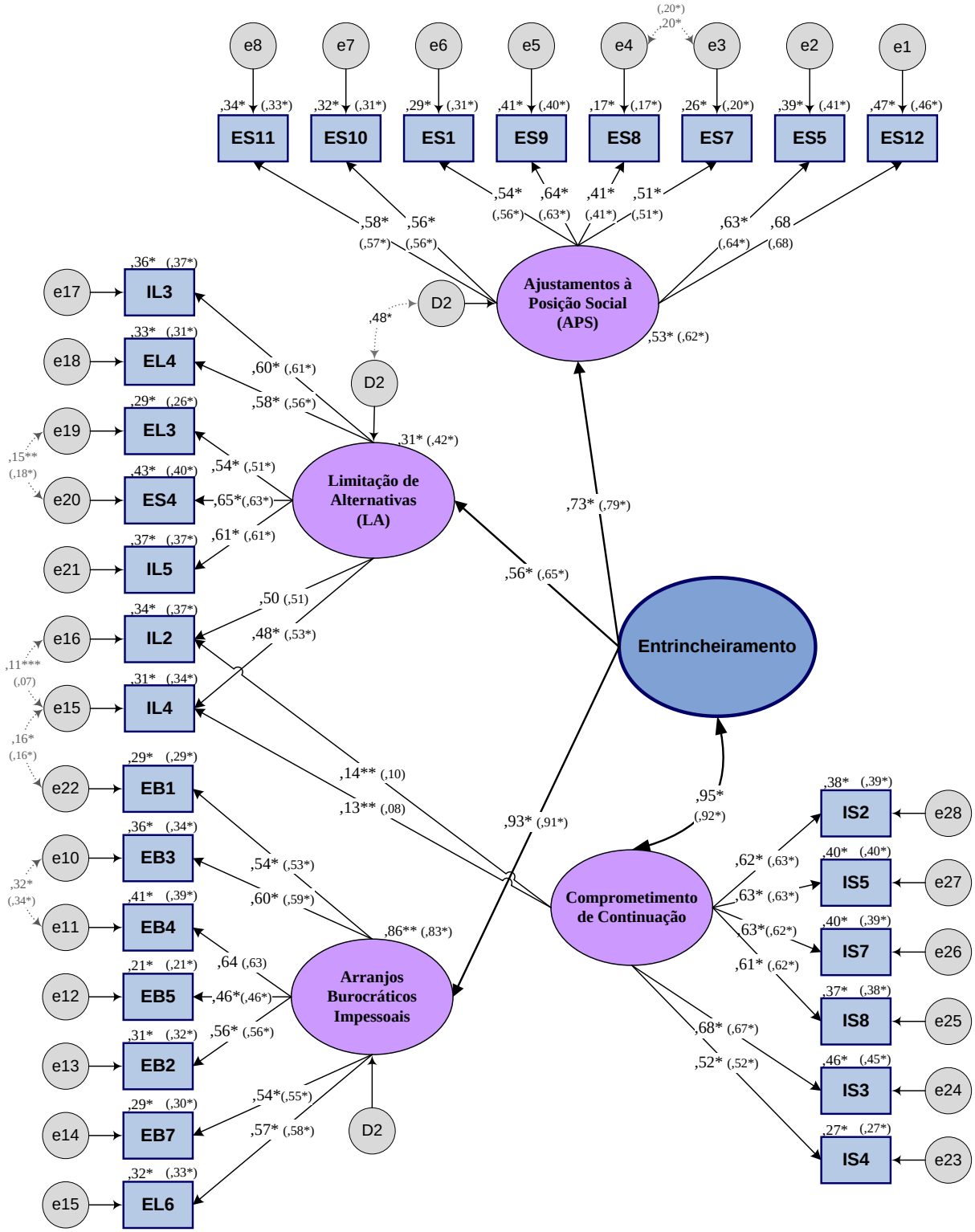

Figura 14 – Modelo estrutural do comprometimento de continuação e entrincheiramento organizacional (3 fatores)
FONTE: Dados da pesquisa
NOTA: *p<.001; **p<.01; ***p<.05
Entre parêntesis, dados do modelo inicial

A correlação de 0,48 entre os fatores APS e LA confirma que esse parâmetro entre as variáveis é indispensável para o bom ajuste do modelo, além de ser mais um indício de sobreposição. Uma análise da matriz de resíduos padronizados revela que há ainda muitos resíduos entre as variáveis dessas duas dimensões, o que significa que novas covariâncias inseridas melhorariam os índices de ajuste.

Por fim, a correlação de 0,95 entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional corrobora a hipótese de que os construtos dizem respeito a um mesmo fenômeno psicossocial. Não é possível garantir, entretanto, que os resultados não sofreram impacto da existência de dois itens em comum para os construtos (IL2 e IL4), ainda que esses tenham apresentado baixas correlações com o comprometimento de continuação. Para uma afirmação mais segura a esse respeito, a análise do modelo estrutural de correlação com o modelo bidimensional do entrincheiramento é elucidativa, uma vez que não está presente a dimensão LA.

A especificação do modelo estrutural de correlação entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional bifatorial incluiu todos os parâmetros adicionados após as análises confirmatórias. Com 23 variáveis observáveis e 52 parâmetros especificados, o modelo é estimável, com 224 graus de liberdade.

Os índices de ajuste obtidos são satisfatórios (Tabela 33), e somente o NFI ficou abaixo do valor desejável. Ainda assim, os demais índices de ajuste comparativo são suficientes para afirmar que o modelo apresenta um bom ajuste em relação a outros que poderiam ser especificados com essas mesmas variáveis, com maior ou menor número de parâmetros. O GFI e o AGFI indicam que a matriz estimada da população a partir das relações traçadas para o modelo explica satisfatoriamente a variância da matriz de correlação da amostra. O RMR, que não possui um ponto de corte estabelecido estatisticamente, apresentou um valor baixo. A inspeção da matriz de resíduos padronizados (Anexo 11) revela resíduos

ainda elevados, especialmente entre as variáveis do comprometimento de continuação e do entrincheiramento organizacional. As análises de modificação *post hoc* coadunam essa observação ao apontar a existência de covariâncias entre itens dos dois construtos.

Tabela 33 – Índices de ajuste para o modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (2 fatores)

Índices de ajuste comparativo				**Índices de proporção da variância explicada**		**Índices de ajuste baseado em resíduos**
NFI	IFI	CFI	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
0,86	0,90	0,90	0,06	0,92	0,90	0,11

FONTE: Dados da pesquisa

Os parâmetros observados no modelo estrutural são todos altamente significativos (Figura 15). Os coeficientes de regressão variaram de 0,41 a 0,67, e as variâncias explicadas foram de 0,17 a 0,46, sendo mais baixas somente aquelas cujas variáveis apresentaram covariâncias entre os erros. O entrincheiramento explicou fortemente as duas subdimensões e apresentou uma correlação forte e significativa com o comprometimento de continuação (0,98), mais uma vez confirmando a hipótese de sobreposição entre os construtos.

Ressalta-se que, nesse modelo, por não haver a dimensão LA, as variáveis IL2 e IL4 representaram indicadores puros, ou seja, ligados somente ao comprometimento de continuação. Dessa forma, é possível afirmar que a correlação entre a base de continuação e o entrincheiramento organizacional obtida anteriormente para o modelo de três fatores não foi impactada pelas variáveis em comum entre os construtos, visto que, no modelo de dois fatores, a correlação obtida foi igualmente forte. Interessante notar, nesse modelo, que embora as variáveis IL2 e IL4 tenham obtido coeficientes de determinação significativos, esses são visivelmente mais baixos do que os apresentados pelas variáveis ligadas a "sacrifícios pessoais", principalmente no que se refere à variância explicada (0,18). Congruente com os resultados encontrados até então, esse é mais um sinal de que os itens referentes à percepção de alternativas limitadas se destacam daqueles relacionados a sacrifícios pessoais.

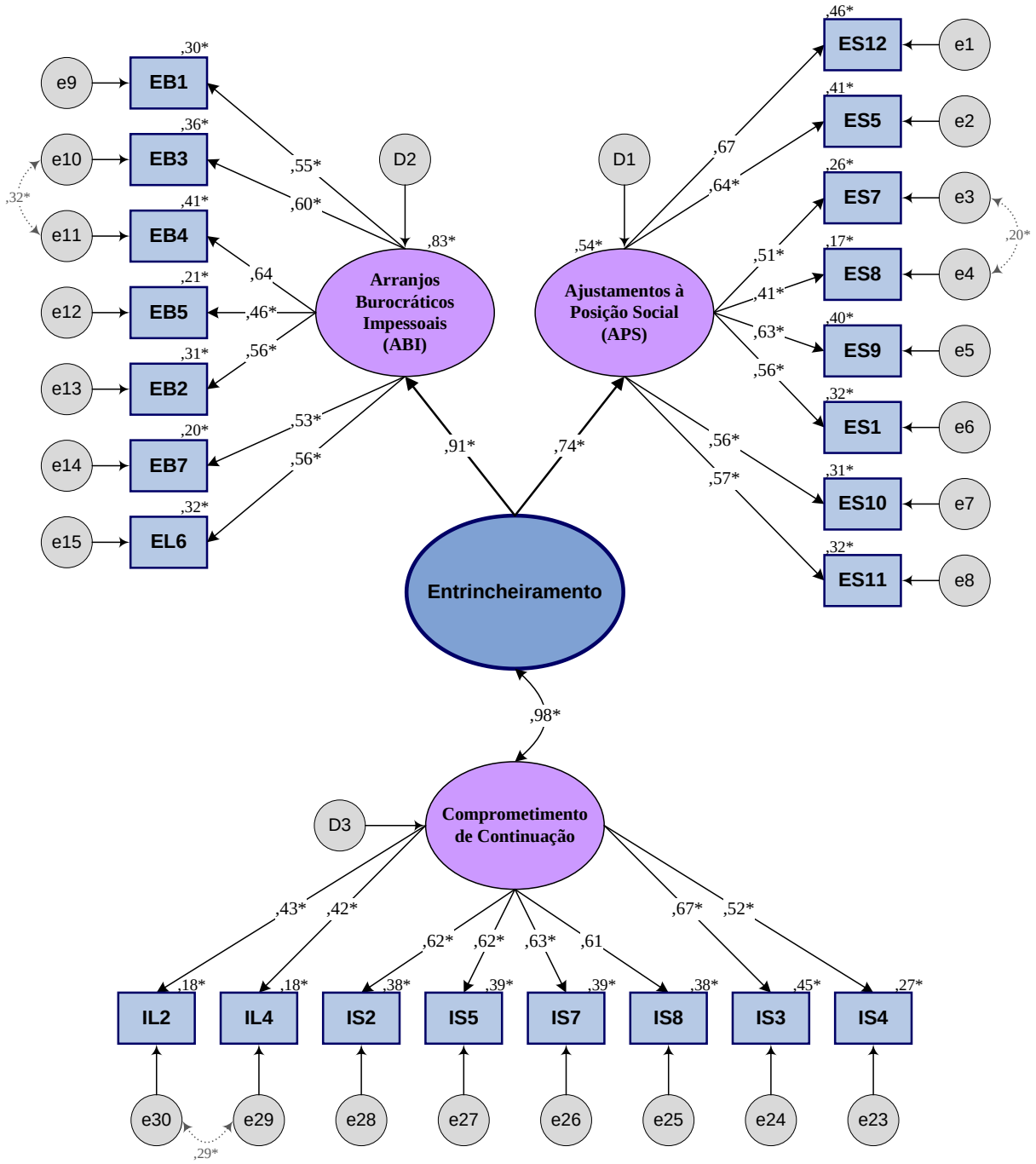

Figura 15 – Modelo estrutural do comprometimento de continuação e entrincheiramento organizacional (2 fatores)
FONTE: Dados da pesquisa
NOTA: **p<.001*

Na Tabela 34, são comparados os índices de ajuste dos dois modelos aqui tratados. Observa-se que as diferenças entre os indicadores, de modo geral, não ultrapassam o valor de 0,01, considerado muito baixo para afirmar que um desses é o mais adequado. Até mesmo os índices de parcimônia do modelo apresentam valores muito aproximados, sendo um pouco

mais altos para o modelo tridimensional, que é também o mais complexo e, portanto, menos parcimonioso. Além disso, o fato de não haver normatização para o AIC e para o CAIC não permite identificar se a diferença é suficiente para que se considere um dos dois modelos o melhor.

Tabela 34 - Comparação dos índices de ajuste dos modelos estruturais de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional trifatorial e bifatorial

Categoria	Índice	Meta	Comprometimento de Continuação e Modelo Trifatorial	Comprometimento de Continuação e Modelo Bifatorial
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,84	0,86
	IFI	A partir de 0,90	0,89	0,90
	CFI	A partir de 0,90	0,89	0,90
	RMSEA	< 0,08	0,05	0,06
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,91	0,92
	AGFI	A partir de 0,90	0,89	0,90
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,11	0,11
Índices de parcimônia do modelo testado	PGFI	Próximo a 1,0	0,76	0,75
	AIC	Valores pequenos	1148,72 (16,9)	820,79 (15,8)
	CAIC		1528,20 (22,5)	1110,98 (21,4)
χ^2 *(p<.001)*			1012,719 (GL=338)	716,787 (GL=224)

FONTE: Dados da pesquisa

Alguns aspectos observados nos modelos merecem ser ressaltados. Nos dois casos, a análise da matriz de resíduos e dos indicadores de modificação *post hoc* apontaram para a possibilidade de melhoria dos índices de ajuste, por meio do acréscimo de parâmetros entre variáveis do comprometimento de continuação e do entrincheiramento organizacional. Em geral, um maior número de resíduos é um indicativo de que o modelo ainda não alcançou o ajuste mais adequado (Ullman, 2007). Contudo, o objetivo deste trabalho não é apresentar o melhor modelo de correlação entre os construtos, e sim fornecer evidências conceituais e empíricas de que trata-se de um mesmo construto. Sendo assim, além das altas correlações encontradas nos dois modelos testados, são considerados também indícios de sobreposição os resíduos e indicadores de mudança que apontam para fortes covariâncias entre as variáveis dos dois construtos.

Destaca-se também que o modelo tridimensional utilizado para a comparação contém o parâmetro entre os distúrbios dos fatores LA e APS. Apesar de haver uma justificativa teórica para a manutenção das três dimensões, os resultados empíricos não podem ser ignorados. Quintana e Maxwell (1999) prevêem esse tipo de situação ao utilizar a técnica de modelagem de equações estruturais, quando modelos concorrentes possuem índices de ajuste e valores dos parâmetros aproximados, e argumentos teóricos não são suficientes para definir o melhor modelo. É importante ressaltar, contudo, que a indefinição da dimensionalidade do entrincheiramento organizacional não interfere nos resultados, que apontam para sua sobreposição empírica com o comprometimento de continuação. Ainda que não seja possível determinar, com base no presente trabalho, qual a melhor estrutura fatorial para o entrincheiramento na organização, ambas as soluções, trifatorial e bifatorial, apresentaram fortes evidências de que o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional são um único construto.

É possível afirmar, também, que os resultados encontrados após a testagem dos modelos fornecem suporte à tese de Osigweh (1989) acerca do esticamento do "comprometimento organizacional" e à hipótese de que parte do construto – a base de continuação – pode ser mais bem explicada pelo conceito de entrincheiramento organizacional. Dessa forma, conclui-se que a medida de entrincheiramento organizacional garante uma maior sofisticação e densidade teórica ao fenômeno de permanência por necessidade, que vem sendo tratado como parte do comprometimento organizacional.

Na seção de conclusões e recomendações do estudo, são discutidas as principais limitações do trabalho e sugeridas investigações que poderão colaborar para o avanço do caminho percorrido até aqui, em busca de um maior amadurecimento do construto de entrincheiramento organizacional e de mais evidências de sobreposição com o

comprometimento de continuação. Tais estudos são necessários para confirmar a hipótese de que essa base não faz parte do construto de comprometimento organizacional.

PARTE IV -
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

CAPÍTULO 6:
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Entender os vínculos estabelecidos entre indivíduo e organização tem sido objeto de grande interesse e motivador de muitas pesquisas no campo de estudos do comportamento micro-organizacional. Percebe-se, contudo, uma tendência a tratar o comprometimento como fonte e receptáculo de diversos tipos de vínculo, o que tem gerado dilatação do construto, imprecisão dos estudos e ameaça à validade dos resultados encontrados (Bastos, 1994, 1998; Brown, 1996; Morrow, 1983; Osigweh, 1989, Reichers, 1985). Por esse motivo, são imprescindíveis os trabalhos que analisem os problemas que cercam a agenda de pesquisa da área e que forneçam alternativas para uma maior delimitação do conceito de comprometimento.

A presente pesquisa buscou inserir-se nesse rol de estudos ao investigar mais detidamente os problemas conceituais do modelo tridimensional do comprometimento na organização e ao apresentar uma perspectiva de ajuste, destacando a dimensão de continuação e expondo-a ao escrutínio teórico e empírico, que revelou sua condição de vínculo distinto do que se entende por comprometimento organizacional. O sentido implicado na base de continuação ou base de permanência indica que o indivíduo continua ou permanece na organização por razões alheias à sua vontade, em geral ligadas ao cálculo das perdas e sacrifícios relacionados à sua possível saída. Pesquisas revisadas no presente trabalho revelaram que esse tipo de vínculo está relacionado a variáveis indesejáveis tanto pelo trabalhador como pela organização e que tem sido desencorajado pela maioria dos pesquisadores (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Cunha et al., 2004; Meyer et al., 2002). Ora, como é possível que dimensões antagônicas façam parte do mesmo construto, e que o comprometimento organizacional, que na teoria apresenta correlações positivas com variáveis

como satisfação com o trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e envolvimento, abrigue uma dimensão que contradiz essa expectativa? Como é possível que a base de continuação, ao configurar-se como um vínculo que mantém o indivíduo sem o interesse de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, seja considerada parte de um construto que contém em sua definição o compartilhamento dos objetivos da organização pelo trabalhador?

Nesse ponto, é importante enfatizar que a definição do comprometimento organizacional também tem sido alvo de grandes controvérsias (Klein, no prelo). Varia da concepção de que explica a permanência do indivíduo para a idéia de que é um vínculo que se traduz em empenho extra, ou em identificação, ou em lealdade, ou em aquiescência, ou em trocas, ou em alienação, ou em sentimento de obrigação, ou em compartilhamento de metas, ou em motivação, ou em atitudes, ou em comportamentos, ou que seja simplesmente um elo entre o indivíduo e a organização. Diante de tantas possibilidades, este trabalho buscou atender à orientação de Osigweh (1989) e limitar-se a descrever o que o comprometimento *não é*, em lugar de apresentar mais uma definição que poderia contribuir para o inchaço do construto.

Portanto, o presente trabalho defende que o comprometimento *não é* a permanência por necessidade, *não é* a continuação no curso de ação pelo motivo da perda de investimentos, sacrifícios pessoais, ou limitações de alternativas. Entende-se, aqui, que esse seja realmente um possível vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, mas que não se inclui no conceito de comprometimento organizacional. Para entender esse tipo de vínculo, o presente trabalho inspirou-se no conceito de entrincheiramento, até então estudado com foco na carreira, e buscou desenvolver um arcabouço teórico para sua aplicação ao contexto organizacional. Com esse objetivo, foram revisadas as pesquisas de entrincheiramento na carreira, que já avançaram no entendimento de que esse construto se sobrepõe ao

comprometimento de continuação na carreira. Foram também investigadas as raízes do entrincheiramento com foco na organização, apresentadas por Becker (1960) e Mowday et al. (1982), a partir das quais foram elaborados o conceito e o modelo teórico do entrincheiramento organizacional.

O passo seguinte à definição do entrincheiramento foi a elaboração de uma escala para sua mensuração. Para tanto, foram construídos e reunidos itens de medidas já validadas no campo de estudos sobre o comprometimento com base nas dimensões constitutivas definidas para o construto. A escala, composta inicialmente por trinta e um itens, foi submetida à análise de juízes, análises exploratórias e confirmatórias, que buscaram avaliar sua dimensionalidade, consistência interna, estabilidade e "generalizabilidade". Os resultados obtidos possibilitaram também tecer algumas sugestões de melhoria para os itens que possuem formulação semelhante ou pouco precisa. Os fatores da escala de entrincheiramento organizacional apresentaram consistência interna satisfatória, e a composição dos itens para cada dimensão demonstrou ser estável e generalizável. Sua dimensionalidade, contudo, não pôde ser determinada a partir desta pesquisa, uma vez que a comparação de modelos concorrentes por meio da modelagem de equações estruturais e os argumentos reunidos em prol de cada um não foram suficientes para a definição da estrutura mais adequada. O presente estudo finaliza, dessa forma, apresentando duas possibilidades para a composição do entrincheiramento organizacional: a primeira, formada pelas dimensões APS, ABI e LA, contendo vinte e dois itens, e a segunda, formada apenas por APS e ABI, com quinze itens. Ressalta-se que, para estudos futuros, a estrutura tridimensional deve ser utilizada, para que os resultados possam agregar novas informações que possibilitem a escolha de um dos modelos.

Diante da indefinição do número de fatores do entrincheiramento organizacional, a etapa subseqüente – confrontação com o comprometimento de continuação – considerou as duas possibilidades, testando as análises com a estrutura tridimensional e bidimensional. Mais

uma vez, os modelos apresentaram características semelhantes e não foi possível determinar a dimensionalidade do construto. Apesar disso, as primeiras evidências de sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional foram apresentadas: alto coeficiente de correlação, que é indicativo de redundância, e grande quantidade de índices de modificação e resíduos entre as variáveis dos dois construtos, o que significa, em modelagem de equações estruturais, que muitas relações precisariam ser especificadas entre esses itens para que os modelos atingissem o ajuste mais adequado. A necessidade de traçar esses parâmetros advém das fortes correlações existentes na matriz de dados da amostra, o que é mais um indicativo de sobreposição.

Em síntese, os resultados obtidos deixam em aberto a primeira hipótese, referente à dimensionalidade do entrincheiramento organizacional, mas confirmam a segunda hipótese, de que esse construto e o comprometimento de continuação representam o mesmo fenômeno psicossocial.

A presente pesquisa constitui, portanto, um ensaio da solução para uma das principais questões do modelo tridimensional do comprometimento. Embora um único estudo não seja suficiente para desintegrar um conceito e retirar um dos seus componentes, este trabalho cumpre o papel de iniciar uma agenda de pesquisa que fornecerá novos rumos para os estudos sobre vínculo entre o indivíduo e a organização: o desenvolvimento teórico e empírico do construto de entrincheiramento organizacional e o avanço das investigações que poderão apoiar uma maior delimitação para o conceito e a pesquisa do comprometimento organizacional. Aqui, a revisão de literatura da área e os debates apresentados contribuíram para clarificar diferentes vínculos possíveis de serem estabelecidos e distinguir aqueles que geram conseqüências desejáveis daqueles que geram conseqüências indesejáveis. O emprego de uma metodologia avançada de análise dos dados e o cuidado metodológico na condução das etapas do estudo são, ainda, forças enumeradas para este trabalho.

Algumas limitações, contudo, podem ser salientadas como ponto de partida para um tratamento cauteloso dos resultados aqui obtidos e para o aprimoramento de investigações futuras. A amostra coletada e utilizada para as análises é composta em sua maioria por trabalhadores jovens, com pouco tempo de empresa e alta escolaridade. É possível que tais características tenham afetado os resultados, pois, como afirmam Laros (2005) e Pasquali (1999), resultados mais precisos de correlações entre as variáveis são garantidos por uma maior variabilidade da amostra. Além disso, as violações à normalidade dos dados, embora comuns nos estudos em ciências sociais e nas pesquisas com objetos de estudos influenciados por desejabilidade social, podem ter afetado os resultados obtidos para os índices de ajuste e para as matrizes de resíduos dos modelos testados (Pilatti & Abbad, 2005).

O emprego de modelagem de equações estruturais, embora seja considerado uma força do estudo devido à sua sofisticação metodológica, fornece limitações ligadas à falta de consenso em relação a alguns procedimentos e decisões necessárias e à inexistência de um padrão estabelecido para o relato dos resultados (Maccallum & Austin, 2000; Weston & Gore Jr., 2006). Diante da ameaça à comparação dos resultados, foi disponibilizada a matriz de correlação entre as variáveis testadas, médias e desvios padrões, a fim de viabilizar re-testagens por pesquisadores interessados.

Em busca de uma maior diversidade metodológica e da continuidade e aprofundamento das investigações e debates iniciados neste trabalho, algumas sugestões para estudos futuros podem ser enunciadas:

- Diante da necessidade de um maior refinamento conceitual e empírico para o construto de entrincheiramento organizacional, recomenda-se que a avaliação psicométrica da escala aqui elaborada seja repetida em outras amostras, para que novos insumos de modificação e melhoria dos itens sejam obtidos. Outra fonte de informações para o aprimoramento do conteúdo da escala consiste na aplicação de estudos qualitativos que

investiguem o conceito de entrincheiramento organizacional para os trabalhadores. Tais estudos possibilitarão, ainda, verificar se os atores organizacionais incluem na definição do construto a noção de alternativas limitadas. A dimensionalidade do entrincheiramento organizacional pode ser avaliada, também, por estudos que comparem dois modelos de regressão entre variáveis: o impacto do "entrincheiramento organizacional" e da "limitação de alternativas", separadamente, nas intenções de permanência do indivíduo, e o impacto do "entrincheiramento", incluindo o fator "limitação de alternativas", nas intenções de permanência. A semelhança dos modelos ou prevalência do segundo poderão indicar que LA faz parte do entrincheiramento organizacional. A análise do impacto dessa dimensão no construto poderá ser favorecida também por estudos descritivos que avaliem o nível de entrincheiramento organizacional em amostras de diferentes segmentos ou ocupações com maior ou menor oferta de trabalho no mercado. Ainda, para o desenvolvimento do construto, recomenda-se que pesquisas sejam conduzidas para avaliar seus antecedentes e conseqüentes e que sejam aplicados, também, delineamentos longitudinais, que permitam uma maior compreensão do processo de estabelecimento desse tipo de vínculo. Até que sejam reunidas informações teóricas e empíricas suficientes para uma decisão mais precisa acerca da dimensionalidade do entrincheiramento organizacional, recomenda-se fortemente que estudos quantitativos utilizem a escala com os três fatores (APS, ABI e LA);

- Frente à relevância de examinar minuciosamente a possível sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, é recomendado, mais uma vez, que o presente trabalho seja replicado em amostras distintas. Uma forma alternativa de investigar a sobreposição entre os construtos consiste em comparar seus modelos explicativos de variáveis antecedentes, correlatas e conseqüentes, a fim de obter informações sobre sua validade discriminante. Novas análises exploratórias com os itens de entrincheiramento organizacional, incluindo os itens do comprometimento de continuação,

poderão fornecer novos indicativos sobre os padrões de relações entre as variáveis dos construtos, além dos obtidos no presente trabalho. Delineamentos de pesquisa qualitativa poderão contribuir para a exploração das delimitações entre os conceitos por meio do entendimento dos fatores considerados pelos indivíduos no processo decisório para sua permanência ou não na organização. Estudos intensivos com trabalhadores classificados como entrincheirados/não-entrincheirados, comprometidos/não-comprometidos poderão também favorecer a delimitação conceitual entre os construtos.

- Para o avanço dos estudos sobre vínculos entre o indivíduo e a organização, recomenda-se a investigação de padrões que combinem níveis distintos de entrincheiramento e comprometimento organizacional, e sua relação com variáveis antecedentes e conseqüentes, desejáveis e indesejáveis pelo trabalhador e pela organização. Estudos qualitativos com indivíduos que apresentem esses diferentes perfis, explorando suas expectativas, intenções e comportamentos relacionados à organização, poderão também favorecer um maior entendimento dos vínculos e aspectos relacionados.

Os debates teóricos aqui promovidos, os avanços empíricos realizados, e as perspectivas que se abrem ao término deste estudo são fatores de extrema importância para os rumos da pesquisa sobre os vínculos do indivíduo com a organização, contribuindo para minimizar a redundância conceitual e os problemas empíricos que os estudos apoiados no modelo tridimensional do comprometimento acumularam ao longo das últimas décadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and custumer reactions: mapping linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51, 448-454.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968

Baiocchi, A. C., & Magalhães, M. (2004). Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1), 63-69.

Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.

Barbosa, S. L., & Faria, J. H. (2000). Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional [CD]. In *Anais, 24. Encontro da ANPAD*, 2000, Florianópolis, SC. 1 CD.

Barros, A. R. O. (2007). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência.* Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.

Bar-hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.

Bastos, A. V. B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24(2), 29-48.

_____ (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 3, 52-64.

_____ (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.* Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.

_____ (1998). Comprometimento no trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa deste domínio [CD]. In *Anais, 22. Encontro da ANPAD*, 1998, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.

_____ (2006). Comprometimento, Consentimento ou Entrincheiramento? Analisando questões conceituais e a dinâmica do vínculo entre trabalhador e organização. *Projeto de pesquisa submetido ao CNPQ.* Universidade Federal da Bahia, Bahia.

Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 31-41.

Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1, 2, 97-120.

Bastos, A. V. B., & Costa, F. M. (2000). Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa [CD]. In Anais, 24. *Encontro da ANPAD*, 2000, Florianópolis, SC. 1 CD.

Bastos, A. V. B., Medeiros, C. A. F., Brito, A. P. M. P., Rodrigues, A. C. A., Aguiar, C. V. N., & Lisboa, C. P. (2008). Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: Anais, 13. *Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*, 2008, Braga, Portugal.

Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In: Siqueira, M. M. M. e cols (org). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bedeian, A. (2002). Issues in the dimensional structure of career entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 247-250.

Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 145-164.

Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004) Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 69-79

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663.

Blau, G., & Holladay, E. B. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 691-704.

Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.

Blau, G. (2001a). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.

_____ (2001b). Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85-93.

Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001). Comprometimentos Atitudinal e Comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.

Borges, L. O., & Pinheiro, J. Q. (2002). Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. *Estudos de Psicologia*, 7(Número Especial), 53-63.

Borges, L. O., Souza, A. M., Vilela, E. C., & Silva, S. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE-eletrônica*, 3(1), 2-24.

Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire - Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1) 161-173.

Brito, A. P. M. P., & Bastos, A. V. B. (2001). O schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. *Organizações e Sociedade*, 8(22), 177-193.

Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-151.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Carmeli, A., & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 289-309.

Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63-86.

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.

Carson, K. D., Carson, P. P., Phillips, J. S., & Roe, C. W. (1996). A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. *Journal of Career Development*, 22, 4, 273-286.

Carson, K., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.

Carson, K.D., & Carson, P. P. (1997). Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? *The Academy of Management Executive*, 11 (1), 62-75.

_____ (1998). Career Commitment, Competencies, and Citizenship. Journal of Career Assessment, 6(2), 195-208.

_____ (2002). Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5, 3/4, 359-381.

Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the french civil service. *Public Policy and Administration*, 21, 84-98.

Chang, H. T. Chi, N. W., & Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.

Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: a note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.

Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-589.

Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.

Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.

Cohen, A., & Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 329-351.

Colossi, N. (2004). Comprometimento organizacional: o caso dos professores substitutos da Universidade Federal do Amazonas - UFAM [CD]. In Anais, 28. *Encontro da ANPAD*, 2004, Curitiba, PR. 1 CD.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? Na examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.

Costa, F. M. (2005). *Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas.* Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.

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

Cruz, M. M. (2002). Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma Empresa do Setor de Construção Civil [CD]. In Anais, 26. *Encontro da ANPAD*, 2002, Salvador, BA. 1 CD.

Cude, R. L., & Jablin, F. M. (1992). Retiring from work: the paradoxical impact of organizational commitment. *Journal of Managerial Issues*, 4(1), 31-46.

Culpepper, R. (2000). A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 604-616.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). A ligação pessoa-organização. In: *Manual de Comportamento Organizacional*, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal.

Dias, D. S., & Marques, A. L. (2002). Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico [CD]. In Anais, 26. *Encontro da ANPAD*, 2002, Salvador, BA. 1 CD.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrated definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 378.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Orlando, FL: Harcourt.

Etizioni, A. (1974). Análise comparativa de organizações complexas. Editora da Universidade de São Paulo: São Paulo, SP.

Fassinger, R. E. (1987). Use of structural equation modeling in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 425-436.

Ferreira, A. B. H. (1998). *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (2a ed. rev. e ampl.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Festinger, L. (1975). *Teoria da dissonância cognitiva.* Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Filenga, D. (2003). O Impacto de Percepções de Justiça em três Bases de Comprometimento Organizacional. [CD]. In Anais, 27. *Encontro da ANPAD*, 2003, Atibaia, SP. 1 CD.

Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces.* Quorum Books: New York, NY.

Fonseca, C. A. M., & Bastos, A. V. B. (2002). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho [CD]. In Anais, 26. *Encontro da ANPAD*, 2002, Salvador, BA. 1 CD.

Freund, A., & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 708-725.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.

Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265-275.

Griffin, M. L., & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33, 611-625.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23.

Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados.* Bookman: Porto Alegre.

Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 135-150.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972) Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319–337.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.

Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 976-994

Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in counseling psychology research, training, and practice: principles, advances and applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684-718.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517

Kiesler, C. A., & Sakamura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(3), 349-353.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (no prelo). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: Klein, H. J., Becker, T. E.,, & Meyer, J. P. (Orgs), (no prelo). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions.* Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.

Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: how does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65, 332-349.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.

Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: Pasquali, L. (org). *Análise fatorial para pesquisadores.* (PP. 163-184). Brasília: LabPam.

Laros, J. A., & Puente-Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.

Lauer-Leite, I. D. (2006). Uma análise dos tipos de comprometimento organizacional de trabalhadores de cinco setores de atividades econômicas. *Psicologia para América Latina*, 5.

Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. (2001). The three-component model of organisational commitment: an application to South Korea. *Applied Psychology: an international review*, 50(4), 596-614.

Lee, J., & Corbett, J. M. (2006). The impact of downsizing on employees' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 176-199

Louche, C., & Lanneau, C. (2004). Effects in the long term of commitment in an industrial organization. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 189-203.

Maccallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annu. Rev. Psychol.*, 51, 201-226.

Magalhães, M. O. (2005). *Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional.* Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

_____ (2008). Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. [CD]. In Anais, 3. *Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2008, Florianópolis. 1 CD.

Magalhães, M. O., & Gomes, W. B. (2005). Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 6(2), 71-80.

_____ (2007). Personalidades vocacionais e processos de carreira na vida adulta. *Psicologia em Estudo*, 12(1), 95-103.

Maier, G., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 5, 1034-1042.

Martins, A. M. S. (2003). Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional [CD]. In Anais, 27. *Encontro da ANPAD*, 2003, Atibaia, SP. 1 CD.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

McConnell, C. J. (2003). A study of the relationships among person-organization fit and affective, normative and continuance components of organizational commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(4), 137-156.

McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.

McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.

Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____ (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.* Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2003). Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes [CD]. In *Anais, 27. Encontro da ANPAD*, 2003, Atibaia, SP. 1 CD.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2002). Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil [CD]. In *Anais, 26. Encontro da ANPAD*, 2002, Salvador, BA. 1 CD.

Medeiros, C. A. F., Enders, W. T., Sales, I. O., Oliveira, D. L. F., & Monteiro, T. C. C. (1999). Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional [CD]. In *Anais, 23. Encontro da ANPAD*, 1999, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.

Medeiros, C. A., & Enders, W. T. (1997). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho [CD]. In *Anais, 21. Encontro da ANPAD*, 1997, Rio de Janeiro, RJ. 1 CD

_____ (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). Revista de Administração Contemporânea, 2, 3, 67-87

Melo, E. A. A. (2006). *Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais.* Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Distrito Federal.

Menezes, I. G. (2006). *Escalas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): Concepção, desenvolvimento, validação e padronização.* Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

_____ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.

Meyer, J.P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4) 538-551.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1) 152-156.

Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Moderno Dicionário da Língua Portuguesa (1998). São Paulo: Editora Melhoramentos.

Morais, J. H. M. (2004). Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia. *Dissertação de Mestrado.* Universidade Federal da Bahia, Bahia.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment.* Greenwich: Jai Press INC.

Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3) 486-500.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594.

Ozag, D. (2006). The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors. *Journal of Management Development*, 25(9), 870-883.

Paillé, P. (2004). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 52, 31-47.

_____ (2006). Engagement organisationnes et comportements de citoyenneté organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60, 35-71.

Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação* (2a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

_____ (1999). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração.* Brasília: LabPAM; IBAPP.

Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, 21(1), 43-51.

Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(2), 205-216.

Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

Quintana, S. M., & Maxwell, S. E. (1999). Implications of recent developments in structural equation modeling for counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, 27(4), 485-527.

Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 45(4) 25-35.

Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça [CD]. In Anais, 26. *Encontro da ANPAD*, 2002, Salvador, BA. 1 CD.

_____ (2003). Climas organizacionais autentizóticos fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. [CD]. In Anais, 27. *Encontro da ANPAD*, 2003, Atibaia, SP. 1 CD.

_____ (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.

Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3) 465-476.

Reichers, A. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3) 508-514.

Riketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.

Ritzer, G.,, & Trice, H M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.

Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2007). Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários [CD]. In *Anais, 1. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2007, Natal, RN. 1 CD.

Sá, M. A. D., & Lemoine, C. (1999). Em Matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam [CD]. In *Anais, 23. Encontro da ANPAD*, 1999, Foz do Iguaçu, PR. 1 CD.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entrincheiramento [CD]. In *Anais, 30. Encontro da ANPAD*, 2006, Salvador, BA. 1 CD.

Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C.A. (2007). Comprometimento e Entrincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. [CD]. In *Anais, 31. Encontro da ANPAD*, 2007, Rio de Janeiro, RJ. 1 CD.

Scheible, A., & Bastos, A. V. B. Comprometimento no trabalho: uma visão não utilitarista do construto à luz do paradigma da dádiva. *Não Publicado.*

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.

Sinclair, R. R., Tucker, J.S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.

Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: Evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras [CD]. In *Anais, 25. Encontro da ANPAD*, 2001, Campinas, SP. 1 CD.

Solinger, O. N., Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.

Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.

Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955.

Staw, B. M. (1974). Attitudinal and behavioral consequences of changing a major organizational reward: a natural field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(6), 742-751.

Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.

Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2) 123–138.

Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.

Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.

Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.

Tetrick, L. E., & Farkas, A. J. (1988). A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the organizational commitment questionnaire (OCQ). *Educational and Psychological Measurement*, 48(3), 723-735.

Ullman, J. B. (2007). Structural equation modeling. In: Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics.* EUA: Pearson Education, 5ª ed.

Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.

Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group*, & *Organization Management*, 23(3), 256-266.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.

Weston, R., & Gore Jr., P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Zwick, W. R., & Velicer, W. F. (1986). Comparision of five rules for determining the number of components to retain. *Psicological Bulletin*, 99(3), 432-442.

ANEXOS

Anexo 1 – Escala de entrincheiramento na carreira 195
Anexo 2 – Instrumento da pesquisa..... 196
Anexo 3 – Matriz de correlação dos itens empregados na análise exploratória..... 202
Anexo 4 – Médias e desvios padrões dos itens empregados na análise exploratória..... 204
Anexo 5 – Distribuição e normalidade dos itens empregados na modelagem de equações estruturais 205
Anexo 6 – Matriz de correlação dos itens empregados nas análises com modelagem de equações estruturais (casos perdidos substituídos)..... 206
Anexo 7 – Médias e desvios padrões dos itens empregados nas análises com modelagem de equações estruturais..... 208
Anexo 8 – Resíduos padronizados para o modelo estrutural do entrincheiramento organizacional (3 fatores) 209
Anexo 9 – Resíduos padronizados para o modelo estrutural do entrincheiramento organizacional (2 fatores) 210
Anexo 10 – Resíduos padronizados do modelo estrutural de covariância re-especificado entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (3 fatores)..... 211
Anexo 11 – Resíduos padronizados do modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (2 fatores)..... 212

Anexo 1 – Escala de entrincheiramento na carreira

ITENS	Investimentos na Carreira	Custos Emocionais	Limitação de Alternativas
Eu tenho muito tempo investido em minha linha de trabalho/campo de carreira, ficando difícil mudar agora. *I have too much invested in my line of work/carrer field to change.*	.74		
Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria muito dispendioso para mim. *It would be very costly for me to switch my line of work/carrer field.*	.66		
Eu já tenho muito dinheiro investido em minha linha de trabalho/campo de carreira atual, ficando difícil mudar agora. *I have too much money invested in my line of work/carrer field to change at this time.*	.81		
Se eu ingressar em outra linha de trabalho/campo de carreira, iria perder muito investimento em educação e treinamento. *For me to enter another line of work/carrer field would mean giving up a substancial investment in training.*	.67		
Haveria um custo emocional muito grande envolvido em mudar de linha de trabalho/campo de carreira. *There would be a great emotional price involved in changing my line of work/career field.*		.78	
Mudar de linha de trabalho/campo de carreira seria fácil do ponto de vista emocional. *Changing my line of work/career field would be easy from an emotional standpoint.*		.84	
Seria emocionalmente difícil mudar minha linha de trabalho/campo de carreira. *It would be emotionally difficult to change my line of work/career field.*		.80	
Deixar minha linha de trabalho/campo de carreira causaria pouco trauma emocional em minha vida. *Leaving my line of work/career field would cause little emotional trauma in my life.*		.87	
Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes e disponíveis para mim em outras linhas de trabalho/campo de carreira. *Given my experience and background, there are attractive alternatives available to me in other lines of work/career field.*			.84
Eu teria várias opções se decidisse por mudar de linha de trabalho/campo de carreira. *I would have many options if I decided to change my line of work/career field.*			.84
Eu percebo alternativas para o meu desenvolvimento profissional se eu quiser fazer mudanças na minha carreira. *I am pleased that I have many alternatives available for changing my line of work/career field.*			.86
Se eu deixar essa linha de trabalho/campo de carreira, eu me sentiria sem opções razoáveis para a minha vida profissional. *If I left this line of work/career field, I would feel like I had no reasonable options.*			.63

FONTE: Carson et al. (1995) e Magalhães (2005)
NOTA: Cargas fatoriais obtidas a partir de Carson et al. (1995)

Anexo 2 – Instrumento da pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Departamento de Psicologia
Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público – ISP

Estamos realizando uma pesquisa que busca compreender como os trabalhadores se relacionam com a empresa para a qual trabalham. Trata-se de uma pesquisa da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e não da empresa; assim, os resultados serão analisados fora da empresa. Nós trabalharemos somente com o conjunto de dados e as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial.

Por abordar vários aspectos da vida no trabalho, o questionário é extenso. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas. Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com o responsável pelo projeto, Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos, no ISP/UFBA, Rua Ademar de Barros, s/n, Ondina, telefone: (0XX71) 3283-6474.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

A equipe de pesquisa

PARTE I – TRAJETÓRIA OCUPACIONAL E EMPREGO ATUAL

1- Com que idade você começou a trabalhar? ____ anos. O que você fazia? _____

2- Qual o tipo de empresa para a qual você trabalha?
☐ Empresa Privada ☐ Órgão de administração pública direta – Municipal ☐ Cooperativa
☐ Empresa Pública ☐ Órgão de administração pública direta – Estadual Outras _____
☐ ONG ☐ Órgão de administração pública direta – Federal _____

3- Qual o setor em que sua organização atua?
☐ Indústria ☐ Prestação de serviços
☐ Comércio ☐ Outros _____
☐ Agricultura

4- Qual o número aproximado de funcionários na empresa em que você trabalha?
a) De 1 a 9 funcionários ☐ e) De 100 a 249 funcionários ☐
b) De 10 a 19 funcionários ☐ f) De 250 a 499 funcionários ☐
c) De 20 a 49 funcionários ☐ g) Acima de 500 funcionários ☐
d) De 50 a 99 funcionários ☐

5- Quando começou a trabalhar nesta empresa? ____/____(mês/ano)

6- Você ocupa algum cargo comissionado ou chefia atualmente? SIM ☐ NÃO ☐

7- Caso **sim**, qual o seu cargo? Supervisão ☐ Gerência ☐ Diretoria ☐

8- Além do seu emprego nesta organização, você possui outro emprego ou atividade de trabalho?
☐ Sim, outro emprego com atividades similares ☐ Sim, outro trabalho voluntário.
☐ Sim, outro trabalho por conta própria. ☐ Não, nenhum outro trabalho.

9- Qual a sua carga horária semanal de trabalho? _____ horas

10- Como se caracteriza sua jornada (regime) de trabalho no seu emprego principal ou único?
☐ Diurna de 8 horas com intervalo ☐ Diurna de 4 horas ☐ Outro esquema:
☐ Diurna de 6 horas sem intervalo ☐ Turnos de trabalho alternantes _____

11- Qual a sua função (ocupação, trabalho) atualmente nesta organização?
_____

12- Assinale na lista seguinte, os benefícios que são oferecidos pela sua organização
☐ Assistência médico-hospitalar ☐ Previdência complementar ☐ Outros:
☐ Assistência odontológica ☐ Lazer, esporte (clube) _____
☐ Apoio educacional ☐ Empréstimos _____

Para responder as questões 13 a 15, vamos utilizar a seguinte escala:

Discordo			Concordo		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

13- Como você avalia as políticas de treinamentos, remuneração e promoções na sua organização?

1	Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.	
2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.	
3	Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.	
4	Nesta organização, existe um sistema de promoções justo.	
5	Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.	
6	Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.	
7	Considerando as minhas qualificações profissionais, recebo uma remuneração adequada.	
8	A remuneração que recebo é compatível com que trabalhadores como eu recebem no mercado de trabalho.	
9	A remuneração que recebo é justa considerando o que outros colegas na empresa recebem.	

14- Comparando com outras empresas que você conhece, como você avalia esta empresa em que está trabalhando agora?

1	Oferece mais oportunidades de aprender a fazer o trabalho melhor.	
2	Esforça-se mais do que as outras para não perder os seus empregados.	
3	Oferece uma remuneração justa considerando o trabalho que os empregados realizam.	
4	Preocupa-se com a vida do trabalhador e da sua família mais do que as outras empresas	
5	Paga melhor ao trabalhador do que a maioria das empresas do mesmo ramo	
6	Tem chefes e supervisores que procuram melhorar a vida dos trabalhadores	
7	Oferece mais benefícios (alimentação, transporte, assistência médica) do que as outras	
8	Oferece mais oportunidades de permanecer empregado realizando tarefas diferentes	
9	Possui chefes e supervisores que tratam melhor os trabalhadores	
10	Oferece mais oportunidade de aprender a fazer trabalhos diferentes	
11	É reconhecida como uma das melhores empresas do mesmo ramo	

15- Como você avalia sua posição frente ao mercado de trabalho?

1	Sinto-me capaz de vencer os obstáculos necessários para entrar em uma organização.	
2	Caso saísse dessa empresa, eu não teria dificuldade de conseguir outro emprego.	
3	Sinto que possuo conhecimentos e habilidades importantes para o mercado de trabalho	
4	Mesmo diante das atuais dificuldades de inclusão no mercado de trabalho, não me sinto ameaçado.	
5	A competição do mercado de trabalho não me aflige.	
6	Minha experiência profissional me garante alguma vantagem na hora de concorrer a uma vaga de emprego.	
7	Considero que sou capaz de aprender novas habilidades para conseguir um trabalho.	
8	Não me sinto ameaçado de perder esse emprego.	
9	A minha competência faz com que eu não precise me preocupar em perder o emprego.	
10	Temo perder esse emprego.	
11	Sair dessa organização significaria ficar sem emprego.	
12	Acredito que outras empresas têm interesse em me contratar.	

PARTE II - O QUE SIGNIFICA "TRABALHAR" PARA VOCÊ

1- Indique a importância do trabalho para você indicando um dos quadrados desta escala:

Nada importante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	Extremamente importante

2- Considerando todos os aspectos do seu trabalho atual, qual o grau de satisfação que você sente?

Insatisfeito	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	Satisfeito

3- Atribua pontos para indicar a importância que as seguintes áreas têm na sua vida (a soma deve dar 100 pontos):

Meu lazer (diversão, ocupações culturais, esportes, recreação, contato com amigos)	
Minha comunidade (atividades em associações, sindicatos, partidos políticos)	
Meu trabalho	
Minha religião (atividades e crenças religiosas)	
Minha família	
TOTAL	**100**

4- Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a idéia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			**Concordo**		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

1	A principal diferença entre pessoas que conseguem muito dinheiro daquelas que conseguem pouco é a sorte de cada um.	
2	Empregados que desempenham bem suas tarefas geralmente são recompensados por isso.	
3	Conseguir o trabalho que se deseja é principalmente questão de sorte.	
4	A maioria das pessoas é capaz de realizar bem o seu trabalho desde que se esforce para tanto.	
5	Para conseguir realmente um bom trabalho você precisa ter parentes ou amigos em altas colocações.	
6	Na maioria dos empregos as pessoas podem conseguir o que querem através do seu esforço.	
7	Ser promovido no trabalho é questão de sorte.	
8	Se você sabe o que quer, você pode achar o emprego certo.	

PARTE III – SUA RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL TRABALHA

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a idéia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			**Concordo**		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

IS1	Eu tenho tempo demais investido nessa organização para mudar.	
A1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nessa organização.	
IL5	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	
CE1	Estou pronto a ajudar meus colegas de trabalho quando necessário.	
IS4	Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios	
EB1	Se eu deixasse essa organização, minha estabilidade seria ameaçada.	
A14	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
ES1	Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa organização para deixá-la agora.	
OA2	Faço o que meu chefe manda porque acredito que é o mais correto a ser feito.	
IL1	Eu teria muitas opções de emprego se eu decidisse mudar de organização.	
A17	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	
CE2	Com relação aos meus colegas de trabalho, não tenho uma atitude de "cada um cuide de sua própria vida."	
IL2	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	
OR1	Acredito que, quando recebo uma ordem, a responsabilidade pelo que faço é do meu superior.	
A9	Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que essa organização também me pertence.	
IL4	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	
OA3	A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	
IS8	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício dessa organização	
N3	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	
OC1	Algumas regras eu obedeço mesmo sem saber para que servem.	
A2	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	
IS6	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nessa organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	
A3	Eu não sinto um forte senso de integração com essa organização.	
CT3	Sinto o dia de trabalho se arrastando como se nunca fosse acabar.	
EL4	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	
OI1	Aceito as normas da empresa, senão poderei ser tratado de forma diferente dos meus colegas.	
CE3	Gosto muito de meus colegas de trabalho.	
N1	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nessa empresa.	
A8	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	
EL5	A minha idade não facilitaria a troca de organização por outra que me deixasse satisfeito.	
IS2	Seria muito custoso para mim trocar de organização.	

OC2	Tenho que entender o motivo das regras estabelecidas na empresa, para depois segui-las.	
IS3	Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	
A10	Tenho uma forte ligação de simpatia por essa organização.	
CT4	Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	
A12	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
IS5	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar essa organização agora.	
CT1	Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	
OI2	Se eu não obedecer às regras da empresa eu posso perder o meu emprego.	
A16	Frequentemente eu discordo das políticas da organização onde trabalho em assuntos importantes relacionados com os seus trabalhadores.	
r_IS8	Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam.	
A22	Eu sinto um senso de propriedade por esta organização mesmo sendo apenas um empregado	
N2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	
OD5	Só cumpro uma ordem quando estou convencido de que é o certo a se fazer.	
ES2	Se eu saísse dessa organização, perderia a posição que ocupo hoje.	
N6	Eu devo muito a essa organização	
CT2	Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	
OD3	Quando não estou convencido com alguma ordem, converso sobre isso com meu chefe.	
CT5	Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	
OA4	Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	
A6	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.	
CT7	Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	
OD6	Eu só faço o que meu chefe manda quando concordo com a ordem.	
CT8	Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	
CE4	No ambiente de trabalho desenvolvo boas amizades.	
EB5	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	
OD4	Procuro saber as razões de cada regra da empresa.	
CE5	Procuro atender às necessidades de meus colegas de trabalho, muitas vezes antes das minhas próprias necessidades.	
ES3	Se eu deixasse essa organização, muitos treinamentos que recebi ficariam inutilizados.	
IL3	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	
ES4	Seria difícil encontrar outro emprego onde eu pudesse usar os conhecimentos de trabalho que adquiri nesta empresa.	
OC3	Mesmo quando as coisas me incomodam no trabalho, eu faço o que foi mandado.	
A11	Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
ES5	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	
CE6	Faço esforços para manter boas relações com seus colegas de trabalho.	
OP2	Cumpro as ordens que recebo porque meu superior sabe, melhor do que eu, o que deve ser feito.	
ES6	Mudar de empresa significa ter que refazer muitos investimentos.	
A19	Decidir trabalhar nessa organização foi um erro de minha parte.	
OC6	Eu sempre obedeço o que meus chefes me mandam fazer no trabalho.	
ES8	Um dos motivos pelos quais não mudo de organização são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas.	
N5	Eu não deixaria essa organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
EB2	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	
OA7	Aceito a maioria das regras/ordens que me são impostas porque acredito no benefício delas.	
ES9	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	
N4	Esta organização merece minha lealdade.	
ES11	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	
EB3	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
OC4	Eu sempre cumpro as ordens nessa empresa.	
EB4	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	
A18	Para mim, essa organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	
EL2	Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa organização.	
EB6	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje (garantias de não ser demitido).	
OA8	Compreendo o significado das regras e as aceito porque sei que elas melhoram o desempenho da empresa.	
A15	Eu me sinto contente por ter escolhido essa organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	

EB8	Se eu deixasse essa organização, teria que desistir das possíveis oportunidades de crescimento dentro dela.	
EL1	Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras organizações.	
OD2	Quando não concordo com uma ordem do meu chefe, eu não obedeço essa ordem de jeito nenhum.	
EL3	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	
OP1	Eu faço o que meu chefe manda porque confio nele.	
A5	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
OP3	Os superiores têm autoridade, cabendo aos empregados apenas cumprir as ordens.	
CT6	O trabalho que realizo é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	
OC5	Quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo.	
EB7	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.).	
OC7	Se o chefe manda, a gente tem que fazer.	
ES7	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
A13	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
OD1	Quando eu não concordo com uma regra da empresa, eu não cumpro.	
N7	Sinto-me em dívida para com essa organização.	
OA1	Sigo as ordens da empresa porque as aprovo.	
EL6	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	
OA5	Só sigo as regras da empresa com as quais eu concordo.	
A4	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nessa organização.	
IS7	Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora.	
OA6	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	
ES10	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
A7	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	
N8	Se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar essa organização.	
ES12	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	
OR2	Acredito que a responsabilidade pelo que faço é minha, mesmo que esteja cumprindo uma ordem.	

PARTE IV – INTENÇÕES EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO E AO SEU EMPREGO ATUAIS

Abaixo você encontra um conjunto de frases com decisões pessoais que revelam suas intenções em contribuir para sua empresa empregadora. Avalie o quanto você concorda com a ação apresentada, de acordo com a escala abaixo:

Discordo			**Concordo**		
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

E1	Eu assumiria mais tarefas do que as previstas para o meu cargo para melhorar o nível de produtividade da organização.	
D1	Eu defenderia a organização em que trabalho de críticas feitas pelos meus colegas de trabalho.	
P1	Eu voltaria a trabalhar na empresa que estava antes de vir para cá, caso ela me chamasse.	
E2	Se a organização em que eu trabalho estivesse passando por dificuldades financeiras, eu procuraria aumentar a minha dedicação.	
D2	Eu defenderia a organização diante de críticas de pessoas que não fazem parte dela.	
P2	Eu tentaria, neste momento, uma oportunidade de emprego numa empresa semelhante a essa em que trabalho.	
E3	Eu mudaria minha forma de trabalhar para me ajustar a novas metas de desempenho da organização.	
D3	Eu falaria dos pontos positivos dessa organização, caso ela estivesse concorrendo a um prêmio de melhor empresa para se trabalhar.	
P3	Eu aceitaria a proposta de outro emprego, se ele oferecesse oportunidade de crescimento dentro da empresa.	
E4	Eu aceitaria assumir tarefas que se distanciam dos meus interesses profissionais para atender às necessidades da organização.	
E5	Eu buscaria aumentar a minha produtividade para melhorar o desempenho dessa organização.	
D4	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização em que trabalho.	
P4	Eu aceitaria a proposta de uma empresa menor que esta se fosse para ganhar um salário maior.	
E6	Eu me engajaria no programa de melhoria do desempenho e da qualidade dos produtos e serviços da organização.	

D5	Eu me envolveria em atividades que melhorassem a visão que os outros têm da organização em que trabalho.	
P5	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse uma oportunidade de fazer um trabalho diferente e que gostasse mais.	
E7	Eu ampliaria a minha carga de trabalho se isto fosse importante para melhorar o desempenho dessa organização.	
D6c	Eu passaria a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem essa organização	
P6	Eu mudaria de emprego se uma empresa similar a essa me oferecesse um trabalho em que tivesse mais benefícios (alimentação, assistência médica, por ex.) do que os que tenho aqui.	
E8	Eu faria sacrifícios pessoais para aumentar a minha dedicação ao trabalho nessa organização.	
D7c	Eu defenderia os produtos ou serviços dessa organização	
P7	Eu aceitaria a proposta de trabalhar numa empresa maior do que essa, mesmo que fosse para realizar o mesmo trabalho e nas mesmas condições que tenho aqui.	

PARTE V – DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Assinale as questões abaixo com um "X" dentro do retângulo correspondentes e / ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

Local	Sexo	Estado Civil	Tem filhos?	Tem religião?
Cidade: _____ _____ _____ **Estado:** _____	❒ Masculino ❒ Feminino **ANO QUE NASCEU**: _____	❒ Solteiro ❒ Casado ❒ Viúvo ❒ Separado / Divorciado ❒ Consensual (vive junto) ❒ Outro. Qual? _____	❒ Não ❒ Sim Quantos?_____ **Sua renda bruta mensal atual** R$ _____	❒ Sim ❒ Não **Qual?** ❒ Católica ❒ Protestante (Batista, Evangélico) ❒ Cultos Afros ❒ Espírita ❒ Sem religião ❒ Outra. Qual? _____ **É praticante?** ❒ Sim ❒ Não

Escolaridade	Em que grau você é responsável pela manutenção de sua família / dependentes em termos financeiros?
❒ Nunca estudou ❒ Alfabetizado ❒ Primário ❒ Ginásio ❒ 2º Grau Incompleto ❒ 2º Grau Completo ❒ Superior Incompleto ❒ Superior Completo ❒ Pós-graduado **Ainda estuda?** ❒ Não ❒ Sim. Que série ou curso?	❒ Único responsável ❒ Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa ❒ Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa ❒ Contribui apenas com uma pequena parte ❒ Não tem nenhuma responsabilidade financeira

Anexo 3 – Matriz de correlação dos itens empregados na análise exploratória

ITENS	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB6	EB7	EB8	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	ES1
EB1	1														
EB2	,221(**)	1													
EB3	,294(**)	,408(**)	1												
EB4	,374(**)	,348(**)	,581(**)	1											
EB5	,248(**)	,290(**)	,318(**)	,273(**)	1										
EB6	,269(**)	,335(**)	,181(**)	,281(**)	,143(**)	1									
EB7	,308(**)	,417(**)	,251(**)	,294(**)	,220(**)	,242(**)	1								
EB8	,159(**)	,242(**)	,135(**)	,218(**)	,093(*)	,224(**)	,246(**)	1							
EL1	,160(**)	,134(**)	,118(**)	,081(*)	**0,031**	**0,058**	,097(**)	-,075(*)	1						
EL2	,160(**)	,099(**)	,155(**)	,152(**)	**0,035**	**0,056**	**0,038**	**-0,036**	,352(**)	1					
EL3	,126(**)	,191(**)	,132(**)	,114(**)	,114(**)	,123(**)	,204(**)	,119(**)	,211(**)	,201(**)	1				
EL4	,146(**)	,190(**)	,106(**)	,131(**)	,121(**)	,196(**)	,234(**)	**0,05**	,123(**)	,147(**)	,385(**)	1			
EL5	,160(**)	,223(**)	,188(**)	,195(**)	,188(**)	,160(**)	,226(**)	**0,054**	,094(*)	,124(**)	,200(**)	,244(**)	1		
EL6	,255(**)	,282(**)	,322(**)	,368(**)	,330(**)	,289(**)	,358(**)	,256(**)	,076(*)	,110(**)	,226(**)	,170(**)	,259(**)	1	
ES1	,302(**)	,178(**)	,203(**)	,227(**)	,126(**)	,209(**)	,251(**)	,286(**)	**-0,001**	,105(**)	,176(**)	,175(**)	,314(**)	,258(**)	1
ES2	,309(**)	,273(**)	,240(**)	,282(**)	,236(**)	,200(**)	,248(**)	,245(**)	**0,059**	,097(**)	,233(**)	,209(**)	,307(**)	,311(**)	,335(**)
ES3	,202(**)	,275(**)	,227(**)	,218(**)	,166(**)	,250(**)	,282(**)	,138(**)	,163(**)	,107(**)	,282(**)	,290(**)	,301(**)	,270(**)	,277(**)
ES4	,157(**)	,201(**)	,164(**)	,190(**)	,160(**)	,199(**)	,201(**)	,112(**)	,188(**)	,200(**)	,448(**)	,351(**)	,281(**)	,278(**)	,165(**)
ES5	,235(**)	,276(**)	,213(**)	,308(**)	,192(**)	,258(**)	,264(**)	,273(**)	**-0,017**	**0,025**	,196(**)	,216(**)	,295(**)	,312(**)	,406(**)
ES6	,230(**)	,274(**)	,329(**)	,384(**)	,266(**)	,235(**)	,246(**)	,202(**)	**0,05**	,078(*)	,252(**)	,165(**)	,230(**)	,292(**)	,257(**)
ES7	,154(**)	,242(**)	,174(**)	,175(**)	,144(**)	,226(**)	,266(**)	,244(**)	**-0,016**	**0,039**	,192(**)	,152(**)	,244(**)	,217(**)	,309(**)
ES8	**0,028**	,179(**)	,166(**)	,160(**)	,116(**)	,125(**)	,113(**)	,242(**)	**-0,067**	**0,005**	,168(**)	,155(**)	,258(**)	,136(**)	,214(**)
ES9	,201(**)	,277(**)	,164(**)	,217(**)	,165(**)	,218(**)	,229(**)	,203(**)	**0,014**	,133(**)	,308(**)	,321(**)	,293(**)	,269(**)	,311(**)
ES10	,252(**)	,209(**)	,190(**)	,229(**)	,147(**)	,233(**)	,312(**)	,217(**)	**0,056**	**0,067**	,280(**)	,298(**)	,217(**)	,321(**)	,284(**)
ES11	,132(**)	,162(**)	,241(**)	,291(**)	,143(**)	,185(**)	,272(**)	,192(**)	**0,003**	,075(*)	,314(**)	,283(**)	,258(**)	,264(**)	,265(**)
ES12	,182(**)	,208(**)	,180(**)	,226(**)	,155(**)	,203(**)	,310(**)	,280(**)	**0,051**	,107(**)	,363(**)	,318(**)	,319(**)	,313(**)	,369(**)
IL1	,136(**)	,153(**)	,155(**)	,139(**)	**0,068**	,115(**)	**0,054**	,096(*)	,277(**)	,346(**)	,090(*)	**0,048**	,078(*)	,126(**)	**0,024**
IL2	,323(**)	,209(**)	,196(**)	,179(**)	,150(**)	,170(**)	,205(**)	,111(**)	,217(**)	,273(**)	,270(**)	,315(**)	,270(**)	,238(**)	,150(**)
IL3	,192(**)	,196(**)	,204(**)	,208(**)	,143(**)	,115(**)	,183(**)	**0,064**	,164(**)	,267(**)	,283(**)	,295(**)	,295(**)	,179(**)	,190(**)
IL4	,327(**)	,217(**)	,179(**)	,239(**)	,204(**)	,137(**)	,175(**)	,101(**)	,135(**)	,205(**)	,224(**)	,307(**)	,279(**)	,218(**)	,165(**)
IL5	,199(**)	,133(**)	,146(**)	,143(**)	,174(**)	,129(**)	,174(**)	**0,046**	,134(**)	,221(**)	,319(**)	,388(**)	,318(**)	,206(**)	,230(**)

FONTE: Dados da pesquisa
NOTA:* *p*<.01; ***p*<.05

ITENS	ES2	ES3	ES4	ES5	ES6	ES7	ES8	ES9	ES10	ES11	ES12	IL1	IL2	IL3	IL4	IL5
EB1																
EB2																
EB3																
EB4																
EB5																
EB6																
EB7																
EB8																
EL1																
EL2																
EL3																
EL4																
EL5																
EL6																
ES1																
ES2	1															
ES3	,228(**)	1														
ES4	,272(**)	,429(**)	1													
ES5	,336(**)	,316(**)	,294(**)	1												
ES6	,321(**)	,279(**)	,270(**)	,316(**)	1											
ES7	,242(**)	,259(**)	,233(**)	,319(**)	,252(**)	1										
ES8	,199(**)	,226(**)	,137(**)	,284(**)	,193(**)	,368(**)	1									
ES9	,306(**)	,325(**)	,359(**)	,447(**)	,312(**)	,295(**)	,237(**)	1								
ES10	,268(**)	,254(**)	,271(**)	,307(**)	,260(**)	,340(**)	,219(**)	,339(**)	1							
ES11	,244(**)	,300(**)	,364(**)	,334(**)	,332(**)	,285(**)	,283(**)	,346(**)	,376(**)	1						
ES12	,292(**)	,410(**)	,356(**)	,409(**)	,333(**)	,334(**)	,297(**)	,481(**)	,393(**)	,414(**)	1					
IL1	,112(**)	,094(*)	,188(**)	,084(*)	**0,006**	,077(*)	**-0,038**	**0,068**	**0,016**	,090(*)	,102(**)	1				
IL2	,226(**)	,254(**)	,357(**)	,186(**)	,155(**)	,204(**)	,085(*)	,263(**)	,246(**)	,254(**)	,243(**)	,269(**)	1			
IL3	,164(**)	,424(**)	,487(**)	,225(**)	,215(**)	,217(**)	,138(**)	,299(**)	,167(**)	,288(**)	,231(**)	,111(**)	,388(**)	1		
IL4	,244(**)	,239(**)	,346(**)	,175(**)	,193(**)	,135(**)	,145(**)	,233(**)	,198(**)	,217(**)	,210(**)	,109(**)	,414(**)	,349(**)	1	
IL5	,225(**)	,245(**)	,312(**)	,179(**)	,213(**)	,180(**)	,202(**)	,300(**)	,229(**)	,237(**)	,289(**)	,090(*)	,418(**)	,318(**)	,435(**)	1

FONTE: Dados da pesquisa
NOTA:* *p*<.01; ***p*<.05

Anexo 4 – Médias e desvios padrões dos itens empregados na análise exploratória

Itens	Média	Desvio Padrão	N
EB1	3,68	1,548	719
EB2	3,39	1,723	718
EB3	3,72	1,553	719
EB4	3,62	1,524	719
EB5	3,48	1,488	718
EB6	3,51	1,658	708
EB7	2,98	1,644	715
EB8	3,64	1,563	718
EL1	2,74	1,186	714
EL2	3,20	1,320	718
EL3	2,62	1,386	719
EL4	2,08	1,298	718
EL5	2,73	1,613	719
EL6	3,15	1,532	720
ES1	3,21	1,531	719
ES2	3,26	1,618	717
ES3	2,46	1,481	717
ES4	2,63	1,495	719
ES5	3,01	1,531	719
ES6	3,34	1,460	720
ES7	3,28	1,498	719
ES8	3,14	1,520	718
ES9	2,72	1,584	718
ES10	2,92	1,463	714
ES11	2,71	1,447	720
ES12	2,54	1,484	717
IL1	3,32	1,191	720
IL2	2,95	1,426	719
IL3	2,75	1,436	710
IL4	2,63	1,373	721
IL5	2,46	1,375	720

FONTE: Dados da pesquisa

Anexo 5 – Distribuição e normalidade dos itens empregados na modelagem de equações estruturais

Itens	Assimetria	Desvio Padrão de Assimetria	Curtose	Desvio Padrão de Curtose	Kolmogorov-Smirnov(a)		
					Statistic	df	Sig.
EB1_1	-,239	,091	-,925	,182	,172	721	,000
EB2_1	,025	,091	-1,294	,182	,158	721	,000
EB3_1	-,242	,091	-,937	,182	,162	721	,000
EB4_1	-,151	,091	-,921	,182	,161	721	,000
EB5_1	-,151	,091	-,879	,182	,186	721	,000
EB7_1	,334	,091	-1,112	,182	,180	721	,000
EL3_1	,640	,091	-,364	,182	,203	721	,000
EL4_1	1,247	,091	,779	,182	,258	721	,000
EL6_1	,170	,091	-1,015	,182	,158	721	,000
ES1_1	,067	,091	-1,006	,182	,147	721	,000
ES10_1	,440	,091	-,673	,182	,183	721	,000
ES11_1	,638	,091	-,435	,182	,205	721	,000
ES12_1	,767	,091	-,370	,182	,219	721	,000
ES4_1	,647	,091	-,625	,182	,216	721	,000
ES5_1	,369	,091	-,844	,182	,175	721	,000
ES7_1	,099	,091	-,984	,182	,154	721	,000
ES8_1	,166	,091	-,982	,182	,153	721	,000
ES9_1	,602	,091	-,740	,182	,196	721	,000
IL2_1	,323	,091	-,724	,182	,168	721	,000
IL3_1	,510	,091	-,597	,182	,177	721	,000
IL4_1	,583	,091	-,416	,182	,192	721	,000
IL5_1	,729	,091	-,325	,182	,218	721	,000
IS2_1	,352	,091	-,852	,182	,178	721	,000
IS3_1	-,197	,091	-,976	,182	,148	721	,000
IS4_1	-,156	,091	-,881	,182	,166	721	,000
IS5_1	-,253	,091	-,990	,182	,155	721	,000
IS7_1	-,118	,091	-1,021	,182	,149	721	,000
REL_IS8_1	,156	,091	-1,043	,182	,155	721	,000

FONTE: Dados da pesquisa

Anexo 6 – Matriz de correlação dos itens empregados nas análises com modelagem de equações estruturais (casos perdidos substituídos)

	EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	EB7	EL6	EL3	EL4	IL2	IL3	IL4	IL5	ES4
EB1	1													
EB2	,221(**)	1												
EB3	,293(**)	,407(**)	1											
EB4	,373(**)	,347(**)	,580(**)	1										
EB5	,246(**)	,288(**)	,317(**)	,273(**)	1									
EB7	,305(**)	,416(**)	,250(**)	,293(**)	,217(**)	1								
EL6	,254(**)	,282(**)	,322(**)	,367(**)	,329(**)	,356(**)	1							
EL3	,126(**)	,190(**)	,132(**)	,114(**)	,114(**)	,202(**)	,226(**)	1						
EL4	,145(**)	,189(**)	,105(**)	,130(**)	,119(**)	,232(**)	,169(**)	,383(**)	1					
IL2	,323(**)	,209(**)	,196(**)	,179(**)	,149(**)	,204(**)	,238(**)	,269(**)	,314(**)	1				
IL3	,189(**)	,194(**)	,201(**)	,206(**)	,142(**)	,180(**)	,178(**)	,281(**)	,291(**)	,382(**)	1			
IL4	,326(**)	,216(**)	,179(**)	,239(**)	,203(**)	,174(**)	,217(**)	,223(**)	,307(**)	,414(**)	,345(**)	1		
IL5	,199(**)	,133(**)	,145(**)	,142(**)	,173(**)	,173(**)	,205(**)	,319(**)	,386(**)	,418(**)	,314(**)	,435(**)	1	
ES4	,157(**)	,201(**)	,164(**)	,189(**)	,160(**)	,200(**)	,278(**)	,447(**)	,348(**)	,356(**)	,483(**)	,345(**)	,312(**)	1
ES1	,301(**)	,176(**)	,203(**)	,226(**)	,125(**)	,249(**)	,257(**)	,176(**)	,174(**)	,150(**)	,188(**)	,165(**)	,229(**)	,164(**)
ES5	,234(**)	,275(**)	,213(**)	,308(**)	,192(**)	,261(**)	,312(**)	,196(**)	,215(**)	,186(**)	,222(**)	,175(**)	,178(**)	,294(**)
ES7	,154(**)	,241(**)	,174(**)	,175(**)	,144(**)	,264(**)	,216(**)	,192(**)	,151(**)	,204(**)	,215(**)	,135(**)	,179(**)	,233(**)
ES8	,028	,179(**)	,166(**)	,160(**)	,116(**)	,112(**)	,136(**)	,168(**)	,154(**)	,085(*)	,137(**)	,145(**)	,201(**)	,137(**)
ES9	,200(**)	,276(**)	,164(**)	,216(**)	,165(**)	,227(**)	,268(**)	,308(**)	,318(**)	,262(**)	,295(**)	,233(**)	,299(**)	,358(**)
ES10	,250(**)	,209(**)	,189(**)	,227(**)	,146(**)	,309(**)	,319(**)	,279(**)	,294(**)	,245(**)	,165(**)	,197(**)	,228(**)	,270(**)
ES11	,131(**)	,162(**)	,241(**)	,291(**)	,143(**)	,270(**)	,264(**)	,314(**)	,282(**)	,254(**)	,286(**)	,216(**)	,236(**)	,364(**)
ES12	,181(**)	,207(**)	,180(**)	,226(**)	,155(**)	,307(**)	,312(**)	,362(**)	,313(**)	,242(**)	,228(**)	,210(**)	,288(**)	,354(**)
IS2	,314(**)	,314(**)	,317(**)	,261(**)	,284(**)	,267(**)	,290(**)	,232(**)	,210(**)	,277(**)	,250(**)	,272(**)	,260(**)	,264(**)
IS3	,335(**)	,303(**)	,422(**)	,431(**)	,225(**)	,251(**)	,257(**)	,165(**)	,141(**)	,278(**)	,237(**)	,260(**)	,135(**)	,210(**)
IS4	,374(**)	,194(**)	,279(**)	,300(**)	,147(**)	,269(**)	,289(**)	,123(**)	,099(**)	,250(**)	,117(**)	,205(**)	,172(**)	,195(**)
IS5	,298(**)	,253(**)	,316(**)	,390(**)	,190(**)	,215(**)	,296(**)	,115(**)	,111(**)	,218(**)	,213(**)	,187(**)	,160(**)	,168(**)
IS7	,394(**)	,310(**)	,402(**)	,436(**)	,243(**)	,300(**)	,355(**)	,164(**)	,078(*)	,205(**)	,121(**)	,198(**)	,165(**)	,169(**)
IS8	,304(**)	,314(**)	,357(**)	,387(**)	,333(**)	,261(**)	,243(**)	,282(**)	,233(**)	,300(**)	,342(**)	,366(**)	,312(**)	,306(**)

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA:* $p<.01$; ** $p<.05$

	ES1	ES5	ES7	ES8	ES9	ES10	ES11	ES12	IS2	IS3	IS4	IS5	IS7	IS8
EB1														
EB2														
EB3														
EB4														
EB5														
EB7														
EL6														
EL3														
EL4														
IL2														
IL3														
IL4														
IL5														
ES4														
ES1	1													
ES5	,404(**)	1												
ES7	,308(**)	,318(**)	1											
ES8	,212(**)	,283(**)	,367(**)	1										
ES9	,309(**)	,446(**)	,295(**)	,236(**)	1									
ES10	,282(**)	,305(**)	,337(**)	,218(**)	,337(**)	1								
ES11	,263(**)	,333(**)	,285(**)	,283(**)	,346(**)	,375(**)	1							
ES12	,368(**)	,406(**)	,333(**)	,297(**)	,479(**)	,392(**)	,414(**)	1						
IS2	,339(**)	,368(**)	,267(**)	,198(**)	,362(**)	,250(**)	,297(**)	,326(**)	1					
IS3	,310(**)	,280(**)	,231(**)	,172(**)	,238(**)	,241(**)	,232(**)	,271(**)	,432(**)	1				
IS4	,323(**)	,275(**)	,172(**)	,120(**)	,189(**)	,187(**)	,162(**)	,172(**)	,384(**)	,324(**)	1			
IS5	,413(**)	,340(**)	,255(**)	,254(**)	,227(**)	,242(**)	,199(**)	,275(**)	,360(**)	,471(**)	,339(**)	1		
IS7	,264(**)	,237(**)	,244(**)	,135(**)	,203(**)	,244(**)	,246(**)	,229(**)	,339(**)	,442(**)	,332(**)	,438(**)	1	
IS8	,256(**)	,299(**)	,190(**)	,194(**)	,307(**)	,169(**)	,294(**)	,302(**)	,345(**)	,431(**)	,258(**)	,393(**)	,349(**)	1

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA:* $p<.01$; ** $p<.05$

Anexo 7 – Médias e desvios padrões dos itens empregados nas análises com modelagem de equações estruturais

Itens	Média	Desvio Padrão	N
EBI	3,676	1,5463	721
EB2	3,387	1,7193	721
EB3	3,720	1,5505	721
EB4	3,624	1,5214	721
EB5	3,485	1,4848	721
EB7	2,980	1,6371	721
EL6	3,150	1,5311	721
EL3	2,622	1,3840	721
EL4	2,078	1,2951	721
IL2	2,949	1,4236	721
IL3	2,752	1,4252	721
IL4	2,627	1,3727	721
IL5	2,463	1,3739	721
ES4	2,626	1,4927	721
ES1	3,207	1,5285	721
ES5	3,007	1,5289	721
ES7	3,277	1,4963	721
ES8	3,142	1,5164	721
ES9	2,716	1,5803	721
ES10	2,920	1,4560	721
ES11	2,713	1,4460	721
ES12	2,544	1,4794	721
IS2	3,038	1,4907	721
IS3	3,706	1,5553	721
IS4	3,575	1,4783	721
IS5	3,732	1,5605	721
IS7	3,566	1,5759	721
IS8	3,182	1,5631	721

FONTE: Dados da pesquisa

Anexo 8 – Resíduos padronizados para o modelo estrutural do entrincheiramento organizacional (3 fatores)

	ES11	ES10	ES1	ES9	ES8	ES7	ES5	ES12	IL2	IL3	EL4	EL3	ES4	IL5	IL4	EB1	EB3	EB4	EB5	EB2	EL6	EB7
ES11	0,0																					
ES10	1,0	0,0																				
ES1	-1,2	-0,5	0,0																			
ES9	-0,8	-0,8	-0,8	0,0																		
ES8	1,2	-0,4	0,0	-0,7	0,0																	
ES7	-0,3	1,2	1,1	-0,8	0,0	0,0																
ES5	-0,8	-1,3	2,0	1,1	0,8	0,1	0,0															
ES12	0,3	0,0	0,2	0,9	0,5	-0,4	-0,5	0,0														
IL2	0,3	0,2	-1,8	-0,1	**-2,2**	-0,1	-1,8	-1,1	0,0													
IL3	1,3	-1,7	-0,7	0,9	-0,7	0,3	-0,8	-1,3	0,6	0,0												
EL4	1,4	1,9	-0,8	1,7	-0,1	-1,2	-0,7	1,2	-0,8	-1,2	0,0											
EL3	**2,7**	2,0	-0,3	2,0	0,6	0,3	-0,7	**3,0**	-1,2	-0,8	**2,2**	0,0										
ES4	**2,8**	0,5	-1,7	2,0	-1,1	0,3	0,6	1,4	-0,8	**2,6**	-0,4	0,0	0,0									
IL5	-0,2	-0,3	0,3	0,8	0,9	-0,8	-2,1	0,0	1,2	-1,2	1,0	0,0	-2,0	0,0								
IL4	-0,4	-0,7	-1,1	-0,5	-0,4	-1,7	-1,8	-1,5	1,7	0,1	-0,5	**-2,0**	-0,6	**2,2**	0,1							
EB1	-1,7	1,5	**3,3**	-0,4	**-2,9**	-0,4	0,7	-1,3	**4,1**	0,7	-0,3	-0,5	-0,5	0,8	0,7	0,1						
EB3	0,5	-0,7	0,1	**-2,1**	0,4	-0,4	-0,6	**-2,0**	0,2	0,4	-1,9	-0,8	-0,9	-1,2	0,0	0,6	0,0					
EB4	1,4	-0,1	0,4	-1,1	-0,1	-0,7	1,5	-1,3	-0,6	0,2	-1,6	-1,6	-0,6	-1,6	1,3	**2,2**	0,0	0,0				
EB5	-1,2	-1,0	-1,1	-1,1	-0,4	-0,5	-0,2	-1,7	-0,3	-0,4	-0,8	-0,6	-0,2	0,3	1,4	0,5	1,6	0,0	0,0			
EB2	-1,8	-0,5	-0,8	0,5	0,5	1,1	0,8	-1,7	0,3	0,0	0,1	0,5	-0,2	-1,8	0,8	-1,7	**2,3**	0,2	0,5	0,0		
EL6	0,6	**2,2**	1,1	0,1	-0,8	0,2	1,5	0,8	0,9	-0,6	-0,6	1,3	1,6	0,0	0,6	-1,0	-0,2	0,3	1,3	-1,7	0,0	
EB7	0,9	**2,1**	1,0	-0,8	-1,3	1,6	0,3	0,8	0,1	-0,4	1,1	0,8	-0,3	-0,8	-0,4	0,4	-1,9	-1,3	-1,5	1,9	0,1	0,0

FONTE: Dados da pesquisa

Anexo 9 – Resíduos padronizados para o modelo estrutural do entrincheiramento organizacional (2 fatores)

	ES11	**ES10**	**ES1**	**ES9**	**ES8**	**ES7**	**ES5**	**ES12**	**EB1**	**EB3**	**EB4**	**EB5**	**EB2**	**EB7**	**EL6**
ES11	0,0														
ES10	1,3	0,0													
ES1	-1,2	-0,7	0,0												
ES9	-0,4	-0,6	-0,8	0,0											
ES8	1,2	-0,4	-0,3	-0,6	0,0										
ES7	-0,2	1,2	0,8	-0,7	0,0	0,0									
ES5	-0,8	-1,5	1,5	1,0	0,5	-0,3	0,0								
ES12	0,6	0,1	0,0	1,2	0,4	-0,4	-0,7	0,0							
EB1	-1,6	1,6	**3,2**	-0,3	**-2,9**	-0,5	0,5	-1,2	0,0						
EB3	0,7	-0,7	0,0	-1,9	0,3	-0,5	-0,7	-2,0	0,6	0,0					
EB4	1,5	-0,1	0,2	-1,0	-0,2	-0,9	1,2	-1,3	**2,1**	0,0	0,0				
EB5	-1,0	-0,9	-1,2	-0,9	-0,4	-0,5	-0,3	-1,6	0,5	1,5	-0,1	0,0			
EB2	-1,7	-0,4	-1,0	0,7	0,4	1,0	0,6	-1,6	-1,7	**2,2**	0,0	0,5	0,0		
EB7	1,1	**2,2**	0,9	-0,7	-1,4	1,6	0,1	0,9	0,4	-1,9	-1,5	-1,5	1,9	0,0	
EL6	0,8	**2,3**	0,9	0,3	-0,8	0,2	1,3	0,9	-1,0	-0,3	0,2	1,3	-1,7	0,1	0,0

FONTE: Dados da pesquisa

Anexo 10 – Resíduos padronizados do modelo estrutural de covariância re-especificado entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (3 fatores)

	IS4	EB7	EL6	IL2	IL4	IL5	IL3	EL4	ES4	EL3	ES11	ES10	ES1	ES9	ES8	ES7	ES5	ES12	IS3	IS8	IS7	IS5	IS2	EB4	EB3	EB1	EB5	EB2
IS4	0,0																											
EB7	0,6	0,0																										
EL6	0,7	1,3	0,0																									
IL2	1,1	0,0	0,6	0,0																								
IL4	0,2	-0,5	0,3	0,5	0,1																							
IL5	0,1	0,1	0,7	1,8	**2,7**	0,0																						
IL3	-1,3	0,4	0,1	1,0	0,5	-1,2	0,0																					
EL4	-1,6	1,9	0,0	-0,4	-0,2	1,0	-1,4	0,0																				
ES4	0,4	0,5	**2,3**	-0,5	-0,3	**-2,1**	**2,3**	-0,7	0,0																			
EL3	-0,7	1,4	1,8	-1,0	-1,8	-0,2	-1,1	1,8	0,0	0,0																		
ES11	-1,3	1,5	1,1	0,0	-0,7	-0,1	1,3	1,4	**2,7**	**2,6**	0,0																	
ES10	-0,4	**2,8**	**2,7**	0,0	-0,9	-0,1	-1,7	1,9	0,5	1,9	1,2	0,0																
ES1	**3,3**	1,4	1,3	**-2,2**	-1,6	0,2	-0,8	-1,0	-2,0	-0,6	-1,4	-0,6	0,0															
ES9	-1,1	-0,1	0,6	-0,4	-0,9	0,9	0,9	1,7	1,9	1,9	-0,8	-0,6	-1,0	0,0														
ES8	-0,7	-1,0	-0,5	**-2,4**	-0,6	0,9	-0,8	-0,2	-1,2	0,5	1,1	-0,3	-0,3	-0,7	0,0													
ES7	-0,3	**2,1**	0,6	-0,4	-2,0	-0,8	0,2	-1,2	0,2	0,2	-0,3	1,4	0,8	-0,8	0,0	0,0												
ES5	1,3	0,9	1,9	**-2,2**	**-2,2**	**-2,0**	-0,8	-0,8	0,4	-0,9	-0,8	-1,2	1,6	1,1	0,7	0,0	0,0											
ES12	-1,9	1,6	1,3	-1,4	-1,9	0,2	-1,3	1,2	1,3	**2,9**	0,4	0,2	-0,1	1,0	0,5	-0,3	-0,5	0,0										
IS3	-0,7	-1,8	**-2,1**	0,2	0,0	**-2,2**	0,6	-1,7	-0,6	-0,7	-1,1	-0,6	1,4	-1,6	-0,5	-0,2	-0,3	-1,2	0,0									
IS8	-1,6	-0,7	-1,6	1,4	**3,5**	**3,1**	**3,9**	1,2	**2,5**	**2,8**	1,2	-1,8	0,7	0,9	0,5	-0,6	0,9	0,3	0,4	0,0								
IS7	0,0	0,0	1,0	-1,3	-1,2	-1,0	**-2,1**	**-3,0**	-1,3	-0,5	-0,3	-0,1	0,7	**-2,1**	-1,2	0,6	-1,0	-1,8	0,3	-1,0	0,0							
IS5	0,3	**-2,2**	-0,5	-0,9	-1,4	-1,1	0,3	-2,2	-1,3	-1,7	-1,5	-0,1	**4,6**	-1,4	2,0	0,9	1,7	-0,6	1,1	0,2	0,9	0,0						
IS2	1,6	-0,6	-0,5	0,8	0,9	1,6	1,4	0,6	1,3	1,5	1,2	0,3	**2,8**	**2,3**	0,6	1,3	**2,6**	0,9	0,4	-0,8	-1,3	-0,7	0,0					
EB4	0,2	-1,3	0,1	-1,6	0,2	-1,5	0,2	-1,6	-0,7	-1,7	1,0	-0,4	-0,2	-1,6	-0,4	-1,1	1,0	-1,7	1,3	1,1	**2,0**	0,9	**-2,2**	0,0				
EB3	0,1	-1,8	-0,5	-0,8	-1,0	-1,1	0,4	-2,0	-1,0	-1,0	0,1	-1,0	-0,4	**-2,5**	0,0	-0,8	-1,1	**-2,5**	1,6	0,8	1,7	-0,4	-0,2	0,0	0,0			
EB1	**3,3**	0,4	-1,3	**3,1**	0,6	0,8	0,6	-0,4	-0,7	-0,7	**-2,1**	1,2	**2,7**	-0,9	**-3,2**	-0,8	0,2	-1,8	0,3	0,3	**2,4**	-0,1	0,5	0,7	-0,8	0,0		
EB5	-1,7	-0,8	1,8	-0,7	1,0	0,8	0,0	-0,5	0,1	-0,4	-1,0	-0,8	-1,2	-0,9	-0,3	-0,4	-0,1	-1,5	-1,3	**2,2**	-0,4	-1,7	0,9	-0,5	1,0	-0,1	0,0	
EB2	-1,6	**3,0**	-0,9	-0,1	0,4	-1,1	0,6	0,6	0,3	0,9	-1,5	-0,1	-0,7	0,9	0,7	1,3	1,0	-1,3	-0,8	0,3	-0,1	-1,5	0,3	-0,2	1,8	**-2,1**	0,8	0,0

FONTE: Dados da pesquisa

Anexo 11 – Resíduos padronizados do modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (2 fatores)

	IS4	IL2	IL4	EB7	EL6	ES11	ES10	ES1	ES9	ES8	ES7	ES5	ES12	IS3	IS8	IS7	IS5	IS2	EB4	EB3	EB1	EB5	EB2
IS4	0,0																						
IL2	0,7	0,0																					
IL4	-0,3	0,0	0,0																				
EB7	0,6	0,0	-0,7	0,0																			
EL6	0,7	0,6	0,2	1,4	0,0																		
ES11	-1,3	**2,1**	1,2	1,8	1,3	0,0																	
ES10	-0,6	1,9	0,8	**2,9**	**2,8**	1,5	0,0																
ES1	**3,0**	-0,6	-0,1	1,3	1,2	-1,4	-0,8	0,0															
ES9	-1,2	1,8	1,1	0,1	0,8	-0,3	-0,4	-1,1	0,0														
ES8	-0,9	-1,1	0,5	-1,0	-0,6	1,2	-0,3	-0,5	-0,6	0,0													
ES7	-0,5	1,2	-0,5	**2,1**	0,6	-0,2	1,3	0,5	-0,7	0,0	0,0												
ES5	0,9	-0,3	-0,5	0,8	1,8	-0,8	-1,3	1,1	1,0	0,4	-0,3	0,0											
ES12	**-2,1**	0,9	0,2	1,7	1,5	0,7	0,4	-0,3	1,3	0,4	-0,3	-0,7	0,0										
IS3	-0,6	-0,2	-0,5	-1,7	**-2,0**	-1,1	-0,7	1,0	-1,6	-0,7	-0,4	-0,7	-1,4	0,0									
IS8	-1,6	1,0	**2,8**	-0,8	-1,7	1,1	-2,0	0,2	0,8	0,3	-0,9	0,4	0,1	0,5	0,0								
IS7	0,1	-1,6	-1,7	0,1	1,0	-0,3	-0,2	0,3	**-2,1**	-1,4	0,3	-1,4	-1,9	0,5	-0,9	0,0							
IS5	0,4	-1,3	-2,0	**-2,1**	-0,4	-1,5	-0,2	**4,2**	-1,4	1,8	0,7	1,3	-0,7	1,3	0,2	1,2	0,0						
IS2	1,6	0,3	0,3	-0,7	-0,5	1,2	0,1	**2,4**	**2,2**	0,4	1,0	**2,1**	0,7	0,5	-0,9	-1,2	-0,7	0,0					
EB4	0,1	-1,7	0,0	-1,2	0,2	1,2	-0,3	-0,4	-1,4	-0,5	-1,2	0,8	-1,6	1,3	1,0	**2,0**	0,9	**-2,3**	0,0				
EB3	0,1	-0,8	-1,2	-1,8	-0,4	0,3	-0,9	-0,6	**-2,3**	0,0	-0,8	-1,2	**-2,4**	1,6	0,8	1,7	-0,4	-0,3	0,0	0,0			
EB1	**3,1**	**3,0**	**3,2**	0,3	-1,4	**-2,0**	1,2	**2,5**	-0,8	**-3,3**	-0,9	-0,1	-1,7	0,2	0,1	**2,3**	-0,1	0,3	0,6	-0,9	0,0		
EB5	-1,7	-0,7	0,8	-0,8	1,8	-0,9	-0,7	-1,3	-0,8	-0,3	-0,4	-0,2	-1,4	-1,3	**2,1**	-0,4	-1,7	0,8	-0,6	1,0	-0,2	0,0	
EB2	-1,7	-0,1	0,2	**3,0**	-0,8	-1,3	0,0	-0,9	1,1	0,6	1,3	0,9	-1,2	-0,7	0,3	0,0	-1,4	0,2	-0,2	1,9	**-2,2**	0,8	0,0

FONTE: Dados da pesquisa