

## Organizações & Sociedade



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License, which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. Fonte:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302015000400659&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302015000400659&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 21 mar. 2018.

## REFERÊNCIA

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; ROWE, Diva Ester Okazaki. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302015000400659&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302015000400659&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 mar. 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9237510>.

DIFERENTES VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:  
EXPLORANDO CONCEPÇÕES, FATORES  
ORGANIZACIONAIS ANTECEDENTES E PRÁTICAS  
DE GESTÃO

DIFFERENT ORGANIZATIONAL ATTACHMENTS:  
EXPLORING IDEAS, ORGANIZATIONAL FACTORS  
ANTECEDENTS AND MANAGEMENT PRACTICES

Ana Paula Moreno Pinho\*  
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos\*\*  
Diva Ester Okazaki Rowe\*\*\*

Resumo

O objetivo do presente trabalho foi o de analisar as concepções gerenciais sobre os vínculos Enrincheiramento, Consentimento e Comprometimento, bem como evidenciar as formas de gerenciamento, as práticas e políticas de Recursos Humanos relacionadas aos três vínculos. Procura-se, também, explorar os fatores organizacionais antecedentes que podem estar associados ao desenvolvimento destes diferentes construtos. A pesquisa foi realizada utilizando-se entrevistas semiestruturadas numa amostra de 20 gestores de três organizações – duas públicas e uma privada. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os gestores apresentam concepções que se diferenciam quanto aos conceitos, os fatores antecedentes e as práticas de gestão. Foi constatado que, para os construtos Enrincheiramento e Consentimento, a organização oferece condições que estimulam a permanência do trabalhador, como ter uma política de RH com oferta de benefícios. Já o comprometimento foi relacionado a uma organização com uma boa estrutura, que oferece condições de crescimento, desenvolve ações gerenciais voltadas para treinamento, incentivos e premiações.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Cognição gerencial. Vínculos organizacionais. Práticas de gestão de pessoas.

---

\* Doutora em Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia (NPGA-UFBA), Salvador BA, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador BA, Brasil.  
E-mail: anabrito@ufba.br ; anamorenopinho@gmail.com

\*\* Doutor, Universidade de Brasília (UnB), Brasília DF, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador BA, Brasil.  
E-mail: Virgilio@ufba.br

\*\*\* Doutora em Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia (NPGA-UFBA), Salvador BA, Brasil.

Instituição de vínculo: Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador BA, Brasil.  
E-mail: diva@ufba.br

## Abstract

The purpose of this study is to analyze the conceptions regarding three organizational attachments (entrenchment, consent, and commitment) and highlight the forms of management as well as the human resource practices/policies related to these attachments. It also explores the organizational background factors that may be associated with the development of these various constructs. A series of semi-structured interviews was conducted with 20 managers from three organizations (two public and one service), and the data were analyzed through content analysis. The results show that managers have different conceptions about the three attachments, background factors, and management practices. Based on the example of how an organization offers conditions that stimulate the permanence of its workers, it was found that, for the constructs of entrenchment and consent, it is important to have a human resource policy that offers benefits. Regarding the construct of commitment, it is vital that an organization offers conditions for growth and develops managerial actions related to training, incentives, and awards.

**Keywords:** Organizational commitment. Managerial cognitions. Organizational attachments. Practices of management people.

## Introdução

No âmbito organizacional, a adaptação de modelos teóricos e a utilização de práticas organizacionais em diferentes culturas enfrentam inúmeros desafios, dentre eles estão aqueles relacionados ao contexto específico das organizações, os valores culturais, individuais e organizacionais, a cultura organizacional, dentre outros elementos que levam as adaptações a atenderem inúmeras exigências. De um lado, o contexto macroambiental caracteriza-se pelos efeitos, muitas vezes agressivos, da globalização e da crise financeira, e, do outro, identificam-se arranjos e necessidades organizacionais que conduzem às novas configurações e arquiteturas organizacionais, assim como à adesão a novas práticas de gestão de pessoas. Diante desses cenários, está o indivíduo, conduzido a um perfil de trabalhador multiquificado e que assume riscos em prol da sua própria sobrevivência.

Muitas demandas surgem à gestão de pessoas atual no que diz respeito à forma de lidar com essa realidade, além do maior incentivo que, às vezes, é identificado quanto ao envolvimento dos empregados nas decisões e maior participação dos atores em relações de interdependência. Diante disso, o caráter estratégico passa a ser mais definido e implementado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2002).

Um aspecto interessante que pode ser observado no mundo do trabalho, envolvendo questões relativas ao âmbito macro e a gestão de pessoas, é que, enquanto as organizações incentivam o engajamento da força de trabalho, as mudanças organizacionais, como *downsizing*, reengenharia, fusões e aquisições e todas as que buscam a eficiência terminam abalando a relação do trabalhador com a organização empregadora afetando a manutenção do contrato psicológico, da sua motivação para o trabalho e quanto ao desenvolvimento de vínculos como comprometimento (MEYER, 2009; MOWDAY, 1998).

Comprometimento é um tema relevante para essas mudanças atuais do mundo do trabalho, embora possa ser vivido de diferentes formas e essas diferenças promovam implicações importantes para a teoria, pesquisa e o gerenciamento. Estudos acerca deste construto têm demonstrado implicações para a rotatividade, a performance no trabalho, o comportamento de cidadania no trabalho e a saúde e o bem-estar do empregado (WASTI, 2002; MEYER; MALTIN, 2010; MEYER et al. (2002).

Para o contexto gerencial, as investigações têm indicado a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, resultados que contribuem à eficiência da organização. Resultados das meta-análises feitas por Mathieu e Zajac (1990), Randall,

Fedor e Longenecker (1990) correlacionam positivamente, o comprometimento à performance no trabalho e à assiduidade, porém, negativamente, ao atraso ou à falta de pontualidade.

Assim, observa-se que as organizações e as áreas de RH se tornam responsáveis pela implementação de políticas e práticas de gestão que influenciam o comprometimento da equipe de trabalho de diferentes maneiras, gerando diversas consequências (MEYER, 2009). Isso tudo ganha mais ênfase quando constitui a realidade de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, onde predomina uma mão de obra pouco qualificada e com alta rotatividade (CAVALCANTE, 2005).

Barros (2007) afirma que o foco das ações gerenciais voltadas ao estímulo do comprometimento ganhou ímpeto a partir da década de 1990, devido ao estabelecimento das novas relações de trabalho, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competência. O interesse na permanência do empregado, busca de bons desempenhos, qualidade do trabalho e resultados em benefício da organização também são aspectos que estimulam o desenvolvimento do comprometimento nas organizações de trabalho.

Além do comprometimento, outros tipos de vínculos podem surgir dessa relação entre indivíduo e organização, a exemplo de dois novos construtos recentemente apontados na literatura – Enrincheiramento e Consentimento. Essa pluralidade aponta a necessidade de investigação e aprimoramento das ações gerenciais a fim de manter a sobrevivência das organizações e o desenvolvimento das pessoas no contexto de trabalho.

Busca-se, neste trabalho, analisar as concepções gerenciais sobre os vínculos comprometimento, enrincheiramento e consentimento, bem como evidenciar as formas de gerenciamento, as práticas e políticas de Recursos Humanos relacionadas aos três vínculos. Procura-se, também, explorar os fatores organizacionais antecedentes que podem estar associados ao desenvolvimento destes diferentes vínculos. Acredita-se que tais dados permitem mais clareza quanto aos fatores que influenciam o desempenho e os resultados nas organizações de trabalho. A associação entre o desenvolvimento de diferentes vínculos com as formas de gerenciamento dos mesmos, por parte de gestores, configura-se como uma lacuna, na literatura, pois, além de não existirem estudos que identifiquem essa articulação, observa-se que o cenário econômico vivido pelas organizações, na atualidade, impõe condições nem sempre favoráveis para o empregado e o empregador, sinalizando limites para as práticas e ações gerenciais.

### *Diferentes vínculos organizacionais: comprometimento, enrincheiramento e consentimento*

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

Recentemente, Meyer (2009) explica que comprometimento é algo que reside no indivíduo e refere-se a uma força interna que liga o mesmo a um objetivo (social ou não social) ou, ainda, a um curso de ação relevante para atingir esse objetivo. Essa força interna é vivida como uma característica mental que determina a maneira em que o indivíduo irá interpretar a situação e, com isso, emitir uma resposta. Esse conjunto de características mentais Meyer (2009) denomina de *mindset*, que pode

se referir a um desejo (comprometimento afetivo), obrigação (comprometimento normativo) e custos percebidos (comprometimento de continuação) ou, ainda, algumas combinações entre esses tipos de *mindsets*. Não se inclui, portanto, para o autor a possibilidade de influências inconscientes nessa força mental. A natureza desse conjunto de características mentais tem implicações importantes para a qualidade do relacionamento com o objetivo/alvo ou o comportamento perseguido.

No Brasil, o estudo sobre comprometimento tem sido bastante explorado e foi validado por Medeiros e Enders (1998) e por Medeiros et al. (1999). A terceira validação foi realizada por Bastos et al. (2008a). O aprimoramento da medida do modelo proposto por Meyer e Allen (1997) ocorreu através de uma escala elaborada a partir da revisão dos instrumentos previamente validados no Brasil e no exterior, composta por 42 itens e aplicada a uma amostra de 691 trabalhadores.

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

A adaptação do Enrincheiramento para o contexto organizacional foi proposta por Bastos et al. (2008b), o que os autores chamaram de Enrincheiramento Organizacional. A operacionalização do construto foi proposta por Rodrigues (2009) a partir de três dimensões: Ajustamento à posição social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitações de Alternativas. A utilização da escala desse construto ocorreu em uma investigação realizada por Pinho (2014) ao analisar empiricamente esse novo vínculo em uma amostra de 268 trabalhadores de três diferentes organizações.

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

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

Esse novo construto tem sido estudado muito recentemente por Bastos et al. (2008c), através da proposta preliminar de medida para esse construto, por Silva (2009), através do aprimoramento desse mesmo instrumento e por Pinho (2014) que em um estudo empírico utilizou a escala numa amostra de trabalhadores de duas organizações públicas – federal e municipal – e uma privada, localizadas na cidade de Salvador. O conceito de Consentimento Organizacional que norteia a presente pesquisa baseia-se na definição proposta por Silva (2009) como construto bidimensional – Obediência Cega e Aceitação Íntima. A primeira dimensão significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento a seu

respeito, podendo também indicar que mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações. Já a dimensão Aceitação Intima significa cumprimento das normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas. Há, portanto, similaridade entre as visões do indivíduo e da organização, o que o levaria a uma identificação com as regras, os procedimentos e os valores que embasam as decisões dos gestores.

#### *A gestão de pessoas: contextualizando a realidade brasileira*

Gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica para as organizações, uma atividade muito importante para ficar limitada a apenas um órgão da empresa. Gerir implica utilizar recurso não só para resolver os problemas e otimizar custos, mas também para contemplar os interesses e necessidades das pessoas. Isto resulta não apenas numa mudança de nomenclatura – de *Administração de Pessoal* ou *Administração de Recursos Humanos* para *Gestão de Pessoas*, mas sim no redirecionamento da área passando a ter um caráter mais estratégico.

Resende (1994) aponta poucos aperfeiçoamentos para a área de RH no Brasil. Segundo o autor, há necessidade de introdução de novos paradigmas para a sobrevivência das empresas brasileiras. O autor acrescenta que os dirigentes necessitam ampliar suas visões no sentido de entender a importância da área e buscar o seu desenvolvimento.

Uma pesquisa realizada em empresas brasileiras, por Oliveira (1999), aponta as competências necessárias ao gestor de pessoas. Segundo a autora, os conhecimentos indicados nos resultados foram: estabelecer objetivos, estratégias e políticas de recursos humanos; fazer planejamento de recursos humanos; técnicas gerenciais; técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; e avaliação de desempenho. Dentre as habilidades indicadas, destacaram-se: percepção da empresa como um todo; gerenciamento de pessoas; negociação; planejamento dos trabalhos, administração de conflitos; assessoramento à direção; tomada de decisões e promoção do hábito do trabalho em equipe.

Carvalho (1995) afirma que os gerentes são, em essência, os verdadeiros gestores de recursos humanos e, nesse sentido, sua visão acerca do indivíduo, seus modelos de homem condicionam suas ações. Portanto, mudanças significativas no comportamento gerencial implicam modificações de concepções.

No entanto, a realidade tem mostrado dados pouco otimistas quanto à mudança de concepção. Segundo Barros (2007), até a década de 1980, predominou, nas organizações brasileiras, uma forte centralização do poder decisório, visto que a cúpula tomava decisões estratégicas e definia a tática de implementação.

Cabrera (2002) destaca que, quanto ao estilo de gestão nas organizações, predominava uma gerência controladora, na qual a aplicação de níveis hierárquicos seguia a lógica mecanicista do controle, com o uso de manuais, normas, rotinas e procedimentos. Acrescenta, ainda, que era hegemônica a visão simbólica da obediência em função da segurança e da manutenção do emprego: “seja obediente e você só sairá desta empresa aposentado ou morto” (CABRERA, 2002, p. 49).

Embora os dados acerca do aprimoramento das práticas de gestão de pessoas apontem para uma direção que se caracteriza pela busca de novas aprendizagens, descentralização da tomada de decisão, participação, inovação e empreendedorismo, a realidade nacional aponta indícios de que muitas organizações ainda possuem um modelo de gestão caracterizada pelos princípios tayloristas de fragmentação do trabalho, mantendo o forte controle sobre os indivíduos e a cobrança por obediência e adesão às normas (BARROS, 2007).

Em relação a esse aspecto, Barros (2007) afirma que o bom gerente era aquele que tinha o controle absoluto sobre seus subordinados, conforme era preconizado na administração científica clássica de Taylor. A autora aponta que, à época do milagre brasileiro,

início da década de 1970, a influência modernista trouxe sinais de demanda por lealdade e não mais de obediência. Lealdade, além de ser mais nobre, caracterizava uma relação mais adulta entre o capital e o trabalho. No entanto, com o início da crise do petróleo (meados da década de 1970), iniciaram as demissões em massa e esse vínculo de lealdade passou a ser destruído. Assim, a segurança e a estabilidade se tornaram uma ameaça constante.

Nesse contexto, o comportamento e o perfil do colaborador caracterizavam-se pela subordinação, especialmente nos níveis operacionais, implicando uma relação de dependência. As organizações, para atrair trabalhadores, passaram a estabelecer a relação de trocas materiais e financeiras e assumiram a responsabilidade por saúde, alimentação, transportes, às vezes, habitação, criando um vínculo de dependência direta, alimentando o vínculo de subordinação.

Desse processo de desenvolvimento das organizações, observa-se a formação de trabalhadores com características resultantes de uma história social específica, como afirma Silva (2009, p. 3): “a tradição cultural brasileira formou uma história de trabalhadores filhos de um regime autoritário, com comportamentos que se aproximam de uma postura conformista e de um consentimento organizacional”.

Os movimentos sindicais do final da década de 1970, as ações organizadas das comunidades de base e os programas de qualidade total começaram a alterar este quadro, contribuindo para fazer o operário manifestar suas ideias e posicionamentos críticos. Ao questionar e rejeitar o autoritarismo, rejeita-se conseqüentemente o modelo mecanicista de gestão a ele associado. As mudanças na sociedade civil, advindas da mudança do regime político brasileiro, refletem-se nos modelos organizacionais das empresas.

Na tentativa de lidar com as novas demandas do ambiente externo, as organizações passaram a aderir a processos de inovação e desenvolvimento de novas formas de gestão. O gerente controlador, que era treinado para gerir uma mão de obra subserviente, passou a enfrentar a mudança relacionada ao exercício da chefia – transição de chefe para líder – em que o gerenciamento de grupos e equipes de trabalho se tornou mais frequente. Juntamente com isso, o chefe passou a gerenciar uma mão de obra mais questionadora.

Tem sido mais evidente, na atualidade, a necessidade de um ambiente interno que propicie a troca aberta de ideias e a participação ampla no processo decisório. Um fator importante que tem sido valorizado, nesse novo contexto, é a identificação com os valores e objetivos organizacionais, assim como o engajamento na missão e na visão da organização. Da mesma forma, espera-se que a organização ofereça oportunidades de crescimento e desafios, além de dar condições para o empregado gerenciar sua própria carreira. Assim, cabe aos empregados serem responsáveis pela atualização de suas competências, a fim de responder a esse novo cenário. Essas condições favorecem o desenvolvimento do vínculo do comprometimento e alcance dos resultados esperados (CABRERA, 2002).

Para Tanure, Evans e Pucik (2007), muitas das práticas de gestão no Brasil não têm respondido a esses desafios que são enfrentados pelas empresas, incluindo aqueles já citados, como as demandas da globalização da economia e a necessidade de maior envolvimento dos empregados nas decisões. Os autores enfatizam que não se pode mais ignorar a importância das pessoas para o desempenho organizacional, nem tampouco a influência da cultura na estratégia de negócio e de gestão. Observa-se que os novos paradigmas muitas vezes se limitam ao discurso. Nogueira (1999) afirma que, na prática, ainda é um tabu a implementação de modelos efetivamente participativos no que se refere à gestão organizacional e quanto à preocupação com a empregabilidade dos colaboradores. Para o autor, a área de RH ainda evidencia o apego às formas tradicionais de poder e dominação das estruturas organizacionais.

A distância entre o discurso e a prática no contexto organizacional é também enfatizada por Sarsur (2004), corroborando com os autores já citados aqui. A autora afirma que as ações de RH demonstram evolução, porém não caracterizam mudança efetiva quanto ao tratamento dado ao empregado. Toda essa problemática vivenciada pelas organizações gera diversas temáticas, sendo possível destacar a confiança nas relações de trabalho, pouca participação efetiva dos colaboradores nos processos decisórios, dissonâncias entre o dizer e o fazer, incompatibilidades entre valores

individuais e organizacionais, etc. Essas questões apontam, em essência, um ponto central de discussão – o contrato psicológico estabelecido entre indivíduo e organização. Bastos (2013) afirma que para um trabalhador ser comprometido é necessário esforço extra e contribuição ativa, por parte do trabalhador, e e, por outro lado, a organização deverá prover segurança no trabalho, além das oportunidades de promoção. Em troca disso, espera-se dedicação ao trabalho e lealdade à empresa.

Analisar a realidade brasileira inclui, ainda, identificar as especificidades existentes nas diferentes regiões do país, tornando difícil ver o país como um todo, como se a cultura do nordeste fosse idêntica a cultura do sul do país (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Isso indica que há possibilidades de mudanças para determinados aspectos de acordo com a influência da cultura local em comparação a nacional.

Tanure, Evans e Pucik (2007), ao analisar a gestão organizacional no Brasil e as características regionais, apontam dados que promovem a indagação a respeito da adaptabilidade de diferentes modelos teóricos ao contexto organizacional. Um primeiro ponto a ser pensado sobre a realidade brasileira é a singularidade das diversas regiões. Por conta da história e da influência de diversos povos na colonização, o Brasil formou uma identidade nacional bastante singular e isso dificulta ver o país como um todo para muitos pesquisadores. Os autores enfatizam que, em algumas regiões do país, como o Nordeste, a relação de autoridade ganha mais ênfase em função da própria história do desenvolvimento econômico local. Abordam, também, que o vínculo afetivo carrega forte apelo emocional, visto que os laços afetivos são intensos na cultura brasileira e fazem parte dos seus valores centrais. Em função dessa forte carga emocional, as pessoas são facilmente mobilizadas. Isso se reflete no contexto organizacional através da rápida adesão às normas por parte do grupo ao ocorrer a solicitação do gestor.

Para esses autores, as avaliações são impregnadas de amizade e pouco marcadas pela neutralidade e profissionalismo, podendo gerar um sentimento de justiça e até prejudicar o desempenho da corporação. Nas culturas coletivistas, a exemplo da brasileira, eles sinalizam que as pessoas não falam abertamente o que pensam, mas expressam o que sentem com mais intensidade. Com isso, elas procuram evitar o conflito e prioriza-se viver harmoniosamente com o grupo. Isso é transferido também para as relações sociais nas organizações. Assim, o embate entre chefes e subordinados é sempre evitado e as relações de poder ainda são muito marcadas pelo significado da autoridade (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Assim, nota-se que os gestores, no Brasil, gerenciam alguns desafios neste atual contexto: o de planejar e executar quase que simultaneamente a aprendizagem de novos conceitos e estruturas organizacionais, e identificar aquilo que é local, ao mesmo tempo em que filtra e assimila o que é global. Portanto, analisar as questões relativas aos vínculos desenvolvidos entre indivíduo e organização no contexto brasileiro significa levar em consideração aspectos específicos deste país, como os valores culturais e organizacionais, a forte ênfase nos laços afetivos, as práticas de gestão de pessoas que predominam na gestão organizacional.

## Método

A natureza do presente trabalho, voltado para explorar e mapear o conjunto de significados que podem, na estrutura cognitiva dos gestores, diferenciar ou aproximar estes três tipos de vínculos do trabalhador com a organização e, ainda, associá-los às práticas e formas de gerenciamento, indica a pertinência da utilização da estratégia metodológica qualitativa, voltada para apreender o discurso dos participantes, articulando os resultados à base teórica já disponível na literatura.

## Instrumento de coleta de dados

Para o desenvolvimento deste estudo, as informações foram colhidas através de um roteiro semiestruturado que investigava, dentre outras questões, as ideias



referentes ao tipo de vínculo desenvolvido pelo trabalhador perante a organização empregadora, de acordo com a percepção dos respectivos gestores. O roteiro de entrevista iniciava com aspectos relacionados aos 'Dados Pessoais', como sexo, idade, escolaridade, estado civil, profissão, nível de renda, número de dependentes, ocupação, tempo de serviço no cargo e na organização.

Para o mapeamento dos conceitos e seus significados, utilizou-se alguns procedimentos semiestruturados. O primeiro consistiu em apresentar um conjunto de 30 fichas, com frases escritas que representavam ideias centrais de cada um dos construtos analisados, sendo dez fichas para cada um deles. Após a apresentação do conjunto de fichas, os entrevistados eram solicitados a escolher, dentre aquelas, as dez que descrevessem, no seu entendimento, o que é um trabalhador comprometido, solicitando-se que justificasse as escolhas.

Em um segundo momento, as fichas foram agrupadas em três colunas segundo o construto que integrava, com base na literatura. Para cada subconjunto de ideias expressas nas fichas, solicitava-se que o participante respondesse as seguintes questões: a) Como você chamaria trabalhadores que apresentam estas características?; b) Como se chamaria um trabalhador que pensa e age assim?

A terceira parte da entrevista constou de nove perguntas que relacionavam cada tipo de vínculo definido pelo entrevistado na parte anterior.

Procurou-se investigar os fatores pessoais e organizacionais que influenciavam na formação dos vínculos: Que fatores pessoais influenciam na formação destes vínculos?; Que fatores organizacionais influenciam no desenvolvimento dos três construtos?

Outras perguntas abordavam as consequências para o próprio indivíduo e para a empresa, o nível de interferência das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e a forma como a empresa reage diante de cada vínculo estabelecido pelo indivíduo: Quais as consequências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?; Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador?

Com essas questões procurou-se investigar a forma como os gestores percebem a relação estabelecida entre os indivíduos e a própria organização, bem como os fatores e aspectos que estão envolvidos nessa relação, incluindo seus valores, ideias e crenças pessoais.

Nesse trabalho são explorados os dados obtidos quanto aos conceitos expressos para cada tipo de vínculo, os fatores organizacionais capazes de influenciar no desenvolvimento dos vínculos – Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento –, e quanto as políticas, ações e práticas de RH que podem exercer influência na formação dos mesmos.

### *Procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados*

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

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

Os dados foram analisados através da técnica análise de conteúdo. Como assinalam Dellagnelo e Silva (2005), essa técnica tem sido bastante utilizada por

pesquisadores no Brasil. Considerando-se a amplitude dos temas abordados nos estudos organizacionais, os autores argumentam que pode ser aplicada a qualquer interesse de pesquisa na área. Para apresentação dos dados foram utilizados como recurso o mapa cognitivo, a fim de representar os conceitos compartilhados pelos entrevistados, bem como tabela com dados de frequência, média e ordem de evocação e, ainda, gráfico de dispersão para demonstrar o núcleo central das ideias que define comprometimento.

## Resultados

As respostas emitidas expressavam o conteúdo que cada entrevistado tinha em mente a respeito daquele tipo de vínculo, pois os mesmos não foram informados sobre a denominação existente para cada construto na literatura. Os resultados serão apresentados considerando-se os procedimentos utilizados para explorar o conceito dos gestores. Os recursos explorados para apresentação e discussão dos dados, em cada estratégia de investigação articulam-se para delimitar os fatores que influenciam na formação dos construtos, na visão dos gestores, e identificar se, na estrutura conceitual acerca do comprometimento há indicadores que eliminam noções que possam estar associadas ao estar entrincheirado ou ao ser obediente. Portanto, a análise das cognições gerenciais a respeito desses vínculos explora os elementos distintivos que podem ser identificados entre os mesmos e as possíveis formas de gerenciamento.

### Características dos Sujeitos Participantes

Participaram dessa pesquisa qualitativa 20 gestores, selecionados por conveniência, sendo sete de uma empresa pública federal, oito de uma empresa pública municipal e cinco de uma filial pertencente a uma organização privada. As empresas públicas – federal e municipal – atuam no segmento de tecnologia da informação, já a privada pertence ao setor de comércio e varejo. O Quadro 1 mostra as informações referentes aos participantes e suas respectivas organizações.

**Quadro 1 - Dados dos Participantes.**

Organizações e Características dos Gestores	Organização Federal	Organização Municipal	Organização Privada
Sexo	5 homens e 2 mulheres	6 homens; 2 mulheres	4 homens; 1 mulher
Escolaridade	1 mestre; 3 especialistas; 1 especializando; 1 graduado; 1 graduando	5 especialistas; 2 mestrando; 1 graduado	4 segundo grau completo; 1 graduando
Estado Civil	5 casados; 2 divorciados	6 casados; 2 solteiros	4 casados; 1 solteiro
Idade	Entre 33 e 53 anos	Entre 35 a 51 anos	Entre 25 e 51 anos
Profissão	3 analistas de sistemas; 2 administradores; 1 analista de informática; 1 pedagogo	5 analistas de sistemas; 2 administradores; 1 contadora	Todos comerciários
Nível de Renda	10 a 20 salários mínimos	10 a 15 salários mínimos	03 a 10 salários

Fonte: Elaboração própria.

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

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

#### *Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: o que define tais vínculos para os gestores*

Ao se apresentar o conjunto de descritores utilizados para cada um dos três construtos, solicitou-se que o entrevistado nomeasse o trabalhador com aquelas características. As respostas emitidas expressavam, portanto, o conteúdo que cada entrevistado tinha em mente a respeito daquele tipo de vínculo, já que não tinham sido informados sobre a denominação existente para cada construto na literatura.

Os rótulos ou nomes atribuídos pelos gestores a cada conjunto de descritores, nas três organizações, revelaram que os três construtos carregam sentidos bastante diferentes entre si e apresentam significados que indicam ideias até mesmo antagônicas. Uma visão geral dessas denominações pode ser vista na Figura 1. Nessa figura encontram-se registrados todos os conteúdos nomeados pelos entrevistados, agrupados por organização em que trabalham. Registrou-se, também, o número de vezes em que uma mesma palavra foi atribuída ao conjunto de descritores, o que aparece em número entre parênteses na figura. Além disso, foram acrescentadas setas que indicam similaridades entre os conteúdos que foram evocados.

A noção que foi revelada a respeito do comprometimento corrobora os dados que foram encontrados na definição de um 'trabalhador comprometido', isto é, indicou que o vínculo está relacionado a motivação, o prazer e o envolvimento com a organização, bem como ao perfil de um trabalhador dedicado e exemplar. Nas palavras de um dos gestores da organização privada um trabalhador comprometido é um 'profissional de ponta'.

Além de perceptível nas denominações empregadas, as justificativas deixam ainda mais explícito que a noção atribuída a comprometimento se mostrou ligada a aspectos desejáveis tanto para o indivíduo como para a organização, evidenciando-se reciprocidade quanto ao nível e a qualidade do envolvimento entre atores e sistemas organizacionais.

Surgiu, também, no discurso a noção de alguém sonhador e com demonstração de carga emocional como aspectos importantes para definir um trabalhador comprometido: [...] este grupo de trabalhadores está relacionado com o prazer em estar na organização, então, por isso eu coloco a emoção, a decisão é baseada no

emocional, ser feliz em estar naquela organização, os valores da organização tem tudo a ver com eles [...] (PARTICIPANTE 1).

Esses dados corroboram os achados de estudos brasileiros qualitativos que exploram o conceito de comprometimento a partir da ótica de diferentes atores organizacionais (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BRITO; BASTOS, 2001; MELO 2006; ROWE; BASTOS, 2007). Os resultados desses estudos, de maneira geral, indicam como conteúdos centrais do conceito de comprometimento a noção de engajamento, dedicação à organização, zelo pelo setor em que trabalha, respeito à hierarquia, às normas e aos procedimentos organizacionais, preocupação com o crescimento da organização, cumprimento do contrato de trabalho, zelo pela imagem da organização, busca de crescimento pessoal e profissional junto à instituição. Também são citados, nesses estudos brasileiros, ideias relativas à permanência e troca como forma de expressão desse vínculo, a exemplo do desejo de ficar na organização ou permanecer nela apesar de outras oportunidades e, ainda, a noção de comprometimento como uma via de mão-dupla. Diferentemente do que expressaram em relação ao conjunto de ideias que definem o comprometimento, os gestores apresentam consenso em relação ao sentido negativo que entrincheiramento e consentimento carregam em si. Em ambos os casos, predominaram noções que não favorecem ao crescimento nem dos indivíduos nem das organizações, dificultando o alcance dos objetivos de ambas as partes.

A noção de estar entrincheirado ou consentir/ser obediente no contexto organizacional revelou sentidos opostos em relação àqueles que foram identificados para comprometimento. Foram citados os conteúdos relacionados à acomodação, à insegurança, ao medo de mudança, à luta pela sobrevivência como sendo mais representativos da noção de estar entrincheirado. Consentir na organização indicou subserviência e submissão, falta de análise crítica, acomodação, insatisfação e realização da atividade de forma mecânica. Um dos entrevistados associou o consentimento a um quadro de obediência que caracteriza o trabalhador a um 'soldado mandado', sendo este um trabalhador que não questiona, não contribui e, ainda, não proporciona bons resultados.

Para um dos entrevistados, o entrincheiramento está relacionado muito fortemente à manutenção da própria vida, o que pode levar ao adoecimento tanto do indivíduo como da organização.

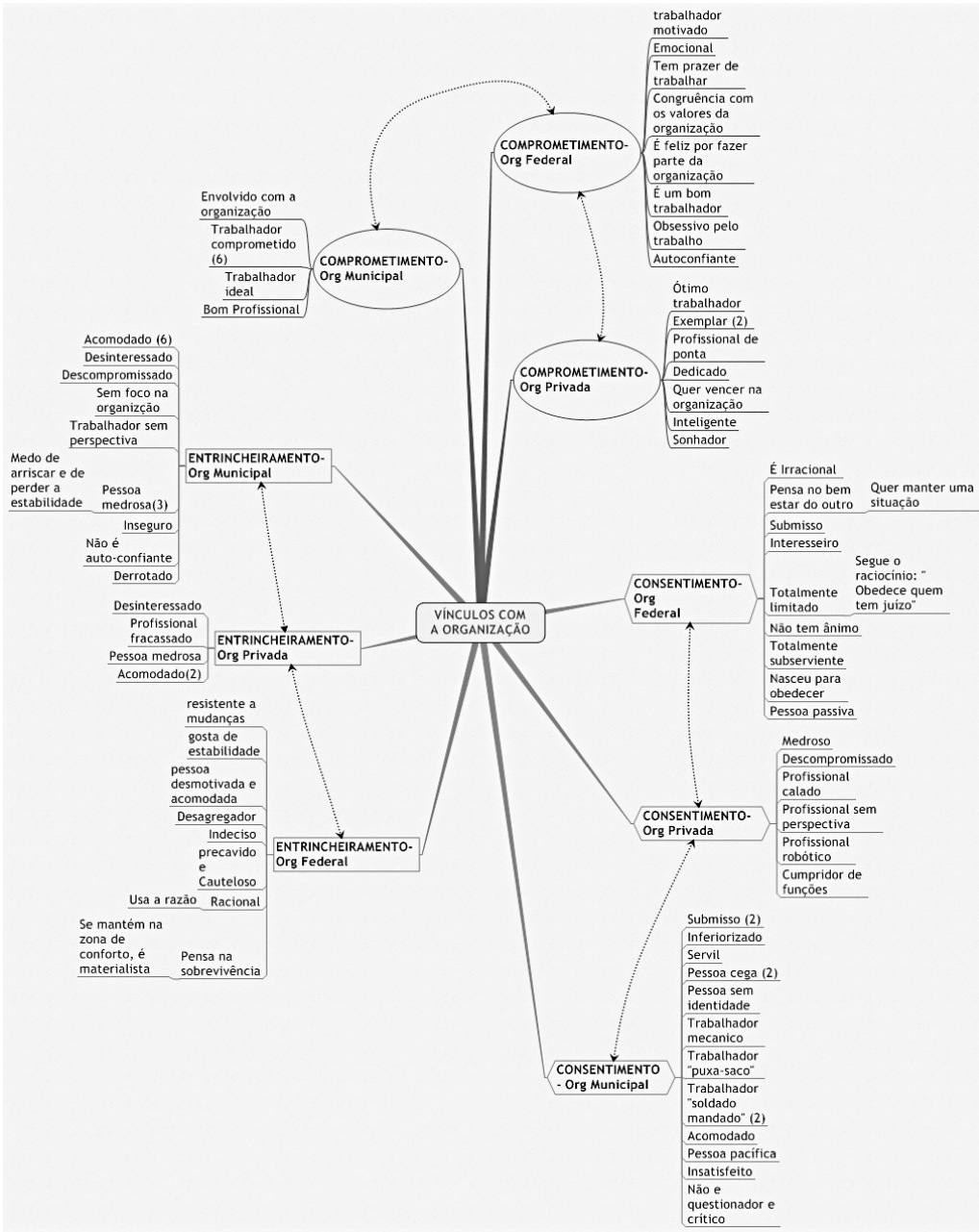
Dos conteúdos encontrados a respeito da definição de Entincheiramento Organizacional, o significado mais presente no discurso dos entrevistados foi o de um trabalhador acomodado, desmotivado, fracassado, sem perspectiva na vida, uma pessoa medrosa, que tem receios de arriscar a estabilidade que já atingiu na vida profissional.

O sentido da acomodação, bastante enfatizada para conceituar o trabalhador entrincheirado na organização, também esteve atrelada à falta de comprometimento com a mesma, não tendo sido identificados sinais de um vínculo afetivo saudável entre o trabalhador entrincheirado e a organização para a qual trabalha:

Assim, esse trabalhador, na visão dos gestores, é uma pessoa que deseja se manter na 'zona de conforto' em função de uma visão materialista, por isso é medroso, precavido e cauteloso, tem foco na própria sobrevivência.

A noção de Consentimento Organizacional também assumiu um sentido de acomodação, porém relacionado a um posicionamento pacífico, sem questionamentos ou críticas. O trabalhador que desenvolve esse tipo de vínculo, para os gestores das três organizações, é marcado pela submissão e subserviência, alguém que cumpre automaticamente suas funções.

Além disso, surgiram no discurso dos gestores das organizações públicas, definições de Consentimento que incluem características pessoais, como sentimento de inferioridade, falta de identidade, pessoa medrosa e calada, sem ânimo, irracional, limitada, passiva e interesseira. Nas palavras de um dos gestores, é um 'puxa-saco, obedece porque não tem jeito'.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 1 - Denominações dos vínculos Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais na ótica dos gestores participantes da pesquisa**

Corroborando essas ideias, os gestores da organização privada relataram que um trabalhador com forte Consentimento Organizacional revela descompromisso com a organização, sendo um profissional medroso, sem perspectiva e que exerce suas funções de maneira automática, sem análise e atribuição de significados.

No entanto, um dos gestores da organização federal, ao abordar o vínculo do tipo Consentimento, relatou que seguir normas da organização é algo que se faz necessário no contexto do trabalho:

[...] Normas e processos existem para serem seguidas. Não adianta você querer ir contra tudo que tem. Se não acredita na norma, aja para mudá-la [...] é importante seguir as normas, principalmente em uma empresa pública que é recheada delas, algumas são desatualizadas e precisariam evoluir, mas elas existem e precisam ser seguidas com alguma flexibilidade, porque é preciso no dia a dia (PARTICIPANTE 2).

### Aprofundando a compreensão a respeito do desenvolvimento dos vínculos organizacionais

Relacionado ao construto Comprometimento Organizacional, destacaram-se, nas três organizações, os fatores organizacionais representados pelas seguintes categorias: ações organizacionais (e gerenciais), características organizacionais e contexto organizacional. As ações organizacionais reuniu a oferta de benefícios e recursos, treinamentos, estímulos à participação do empregado, oferta de incentivos e oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade para exercer a função e elogios constantes. As características organizacionais referiram-se ao modelo de gestão, política de valorização do empregado, liderança e aspectos da gestão administrativa.

O Quadro 2 mostra os fatores organizacionais que foram identificados no desenvolvimento do Comprometimento Organizacional. Os números entre parênteses, dentro da tabela, indicam a quantidade de vezes que o conteúdo foi encontrado no relato dos sujeitos participantes.

**Quadro 2 - Fatores Organizacionais que influenciam no desenvolvimento do Comprometimento Organizacional.**

Organizações	Fatores Organizacionais		
	Ações Organizacionais	Características Organizacionais	Ações Gerenciais
Federal	Oferecer benefícios e recursos (3); Treinamentos (2); Estimular a participação do empregado (1)	Ter um bom ambiente de trabalho (1); Modelo de gestão participativo (1); Exercer liderança participativa (1)	
Municipal	Dar incentivos e oportunidades de crescimento (5); Dar elogios; Política de valorização do empregado (1); Oferecer benefícios e recursos (1)	Organização estruturada a nível administrativo (5); Exercer liderança participativa (1); Ter gestores comprometidos (1)deixa ao centro msm	
Privada	Treinamento (3); palestra(1); Programas de incentivos (1); Benefícios (1); viagens (1); Campanhas (1)		Elogio constante (1), Dar autonomia e liberdade para exercer a função (1)

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o entrincheiramento, destacaram-se, também, três categorias: ações organizacionais, características organizacionais e contexto organizacional. O Quadro 3 indica que os fatores organizacionais ganharam outro sentido no relato dos participantes, embora tivessem relação com aqueles que foram citados para o comprometimento. Por exemplo, o modelo de gestão foi citado para os dois tipos de vínculos, porém, para o Entincheiramento Organizacional, este fator se caracteriza

pelo modelo autocrático, lideranças com estilos mais antigos e com perfil de cobrança, em que se evidencia a falta de valorização do empregado e práticas que levam a baixa autoestima chegando a assédio moral e punições excessivas.

Para os entrevistados, no geral, o vínculo do entrincheiramento se configura em função da oferta de benefícios, estabilidade e condições favoráveis que facilitam a permanência do trabalhador, mas que levam a acomodação e uma cooperação passiva. A rede de relacionamentos já adquirida na organização e a equipe de trabalho também foram aspectos citados como sendo importantes na formação do vínculo de Entincheiramento Organizacional.

Um conteúdo que chamou a atenção foi a consideração de uma organização em crise e que não exige resultados como sendo fatores que estimulam a formação deste

**Quadro 3 - Fatores Organizacionais que influenciam no desenvolvimento do Entincheiramento Organizacional.**

Organizações	Fatores Organizacionais		
	Ações Organizacionais	Características Organizacionais	Contexto Organizacional
Federal	Oferta de benefícios (2); Estabilidade oferecida pela organização (2); Desenvolvimento de ações que favorecem a permanência do trabalhador (1)	Modelo de gestão com ideias mais tradicionais (3)	Rede de relacionamentos já adquirida na organização (1); A equipe de trabalho (1)
Municipal	Oferta de benefícios, gestão que não valoriza seu funcionário, ações que promovem a baixa autoestima (2); Ações que promovem acomodação (2) e estabilidade (1); Ações que geram assédio moral ou punição excessiva (2); Organização que não exige resultados	Empresa em crise (1); Organização pública (2); Modelo de gestão e estilo de liderança sem participação do empregado (3)	
Privada	Oferece plano de pagamento precário(1); Gerente que exerce muita cobrança e exigências (1); Mantém os funcionários desempenhando a mesma função por muito tempo na organização (1)	Gestão autocrática (1)	

Fonte: Dados da pesquisa.

vínculo. Além disso, foi identificado duas vezes, dentre os sujeitos da organização municipal, que este vínculo é característico de trabalhadores das organizações públicas.

Quanto ao Consentimento Organizacional, foram identificadas as mesmas categorias que tinham sido encontradas para o Entincheiramento. O Quadro 4 descreve os resultados obtidos na análise qualitativa que foi realizada.

Destaca-se, para o Consentimento Organizacional, o modelo de gestão autocrático e centralizador, voltado para o cumprimento das normas. Foi enfatizado, ainda, que a relação de poder e as decisões que são tomadas por aqueles que ocupam os cargos de chefia formal predominam no desenvolvimento deste vínculo. Assim, as

contribuições dos trabalhadores não se configuram como elementos importantes já que estes simplesmente acatam as decisões.

Para os gestores das organizações públicas, as práticas e ações organizacionais que foram relacionadas ao desenvolvimento dos vínculos Entrincheiramento e Consentimento remetem à uma noção de punição excessiva, coação e baixa autoestima, configurando o assédio moral. Assim, na ótica desses gestores, não é possível se encontrar um bom ambiente de trabalho em organizações que tenham práticas desta natureza.

Os participantes relataram que este tipo de vínculo – Consentimento Organizacional - se caracteriza em organizações que não criam mecanismos que levem o trabalhador a se desenvolver, estimulando assim o estado de desânimo e a política de RH permite que o trabalhador fique acomodado, falta treinamento e incentivo à participação do funcionário. Já o Entrincheiramento Organizacional se caracteriza por organizações que tem como foco a oferta de benefícios, estabilidade e pouca cobrança de resultados.

**Quadro 4 - Fatores Organizacionais que influenciam no desenvolvimento do Consentimento Organizacional.**

Organizações	Fatores Organizacionais		
	Ações Organizacionais	Características Organizacionais	Contexto Organizacional
Federal	Falta treinamento e estímulo a participação do funcionário (1); Organização que não cria mecanismo para o trabalhador se desenvolver (1); Organização que estimula o estado de desânimo(1)	Gestão que centraliza excessivamente o processo de decisão nos cargos de chefia formal (2); Organização autocrática (2); Organização muito voltada para as normas (1)	Ambiente de trabalho não é bom (1); Não há contribuição dos trabalhadores, as pessoas simplesmente acatam (1)
Municipal	Política de RH que permite que o trabalhador fique acomodado (1); Ações que promovem assédio moral ou punição (1); Ações de coação que produzem baixa autoestima (1)	Modelo de gestão voltado para o cumprimento de normas (2); Liderança autocrática voltada para as relações de poder (1); Organização autocrática (1)	
Privada	Gestor que critica o trabalhador (1) e Chefia autoritária (1)  Obs.: Três dos cinco gestores entrevistados não atribuíram influência de fatores organizacionais ao desenvolvimento deste tipo de vínculo – consentimento		

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo de gestão, embora tenha sido citado por todos os sujeitos como um fator organizacional importante, foi relacionado a diferentes sentidos: participativo, proporcionador de uma cooperação passiva e, ainda, autocrático referindo-se respectivamente ao Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento



Organizacionais. Além disso, as ações e políticas de RH se diferenciam quanto aos seus objetivos e a frequência em que são aplicadas nas organizações. No caso do Comprometimento são ações que estimulam à participação e o crescimento dos empregados, no caso do Consentimento a organização exerce coação e produz baixa autoestima, estimula o desânimo e não oferece treinamento. No Entrincheiramento, a organização desenvolve ações que proporcionam condições favoráveis a permanência do trabalhador, pois o foco está na oferta de benefícios.

Como gerenciar os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento?

A forma como a empresa reage diante de cada vínculo desenvolvido pelo indivíduo foi investigada através das perguntas: Quais as consequências de ter um trabalhador do tipo A, B e C para a empresa e para o próprio trabalhador?; Que políticas, ações e práticas de RH são responsáveis por gerar estes tipos de vínculos no trabalhador?

A análise qualitativa não indicou diferenças significativas entre o pensamento dos gestores que atuam nas organizações do contexto público – federal e municipal – e privado aqui estudadas. No entanto, foram identificadas diferenças que demarcam limites quanto a forma de se gerenciar os três construtos. Para tratar essas formas de administração dos vínculos, quatro categorias foram criadas: Orientação e Coaching, Apoio e suporte, Reconhecimento e Valorização, Treinamento e Qualificação, Plano de demissão. O Quadro 5 apresenta as ações apontadas pelos gestores sobre como administrar trabalhadores com diferentes vínculos.

**Quadro 5 - Formas de administração dos vínculos na ótica dos gestores.**

Vínculos	Formas de Administração
Entrincheiramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Orientação/Coaching:</b> melhorar a liderança;</li> <li>- <b>Apoio/Suporte:</b> Proporcionar acompanhamento psicossocial, desenvolver política de atenção ao empregado, proporcionar valorização e envolvimento do empregado, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho;</li> <li>- <b>Reconhecimento/Valorização:</b> resgatar a estima do empregado, implantar uma política voltada para a criatividade, melhorar a motivação;</li> <li>- <b>Treinamento/Qualificação:</b> desenvolver plano de desenvolvimento e treinamento, oferecer oportunidade de estudo e crescimento, trabalhar as competências técnicas, estimular a realização de algo diferente no sentido de se arriscar mais ou se expor mais;</li> <li>- <b>Plano de demissão:</b> demitir (citado em duas situações: como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador).</li> </ul>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Orientação/Coaching:</b> dar mais liderança;</li> <li>- <b>Reconhecimento/Valorização:</b> parabeniza, premia, agradece, registra o resultado, reconhece o empregado, atende as necessidades destes funcionário;</li> <li>- <b>Treinamento/Qualificação:</b> fortalecer o empregado, investir nesse funcionário.</li> </ul>

Continua

Continuação

Consentimento	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Orientação/Coaching:</b> proporcionar mudança do modelo de gestão da empresa, melhorar a liderança, colocar o trabalhador em atividades que se adapte e seja compatível com as suas características;</li><li>- <b>Apoio/Suporte:</b> Dar estímulo para trabalhar sua mente e corpo, proporcionar segurança, realizar trabalhos interdisciplinares para resgatar os cumpridores de ordem, realizar estudo periódico de clima organizacional e relações de trabalho;</li><li>- <b>Reconhecimento/Valorização:</b> proporcionar valorização e envolvimento do empregado;</li><li>- <b>Treinamento/Qualificação:</b> trabalhar as competências técnicas, desenvolver a flexibilidade, estimular para haver exposição das ideias, estimular o pensamento crítico, implantar plano de desenvolvimento e treinamento;</li><li>- <b>Plano de demissão:</b> demitir (citado em duas situações: como uma opção e como falta de alternativa após tentativas frustradas de resgate do vínculo deste trabalhador).</li></ul>
---------------	--

Fonte: Elaboração própria.

## Discussão

Esta pesquisa revelou que a noção encontrada para o Consentimento Organizacional se ajustou mais apropriadamente ao sentido proposto pela dimensão Obediência Cega, significando consonância com a definição apontada por Silva (2009). Para a autora, essa dimensão significa cumprimento automático da ordem, sem envolver avaliação ou julgamento ao seu respeito, podendo também indicar que, mesmo não havendo compreensão acerca do significado da tarefa, o trabalhador a realiza. Ele se comporta de acordo com as ordens estabelecidas pelo seu superior hierárquico e não se considera responsável por nenhuma consequência, principalmente negativa, que possa advir de suas ações.

O cumprimento das ordens possui um sentido de passividade e obediência, algo que não é valorizado no contexto organizacional atual e que suscitou um posicionamento de rejeição, por parte dos entrevistados, frente ao comportamento de consentir ou obedecer no trabalho. Para os gestores entrevistados, a adesão às normas é algo necessário e natural do processo organizacional, pois é um dos fatores que garantem a estabilidade das organizações e alcance dos seus objetivos, principalmente para os funcionários das organizações públicas, pois, para eles, é necessário compreender a legislação que regula o desenvolvimento dos projetos e alcance dos objetivos organizacionais. No setor público, a preocupação com a legislação predomina na atividade exercida pelos gestores, que se encontram sempre envolvidos com o planejamento e a execução de muitos projetos, o que implica no domínio e conhecimento das leis vigentes e do acompanhamento dos procedimentos burocráticos para a implementação dos mesmos. Toda essa situação ainda se agrava à medida que ocorrem mudanças no quadro de dirigentes políticos ou administração pública, pois os esforços investidos no planejamento dos projetos ficam ameaçados pela possibilidade de novos rumos na tomada de decisão, caso haja eleições para novos dirigentes políticos e o ingresso, no governo, de pessoas pertencentes a partidos políticos com ideias e projetos diferentes daqueles que existiam no governo anterior.

Na empresa privada, também se observou preocupação com as normas e cumprimento dos deveres, já que são aspectos que se referem diretamente ao alcance dos objetivos e metas almejados pelo planejamento estratégico da organização. Os

resultados organizacionais são claramente atrelados às metas estabelecidas e aos aspectos normativos da organização. Além disso, o não cumprimento dessas normas ameaça o vínculo empregatício do trabalhador, pois pode ser considerado como um comportamento desinteressado e negligente.

O Entrincheiramento revelou-se como um vínculo instrumental que aprisiona o sujeito, sendo, por isso, prejudicial, não promovendo o crescimento profissional e levando ao desenvolvimento de uma relação de dependência e acomodação diante da organização. Esse tipo de vínculo também suscitou a rejeição, por ser considerado frágil e negativo tanto para o indivíduo como para a organização. O fato de o trabalhador entrincheirado buscar, em sua organização, a trincheira como uma forma de proteção, segurança, estabilidade e evitar perdas materiais indica que esse vínculo não inclui desejo e afeto, mas sim necessidade.

Já o comprometimento foi considerado um vínculo positivo, com resultados positivos, tanto para indivíduos quanto para organização. A única exceção é a possibilidade de um elevado comprometimento gerar certa obsessão pelo trabalho, dado que corrobora com os achados de Randall (1987).

A partir dos dados obtidos, nota-se que os vínculos Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais demandam mais ações organizacionais do que o Comprometimento. Este último vínculo requer investimentos para a sua manutenção, enquanto que os outros dois construtos indicam a necessidade de implementação de planos e ações a fim de proporcionar a mudança do vínculo. Os gestores das três organizações relataram que certamente demitiriam o entrincheirado. A demissão se configuraria como uma alternativa semelhante no caso do trabalhador obediente, ou seja, aconteceria caso não houvesse mudanças no desenvolvimento do vínculo, mesmo tendo ocorrido a implementação de ações organizacionais em prol disso.

Embora os conteúdos relatados pouco se diferenciaram quanto aos contextos públicos e privado abordados nesta investigação, observou-se que os gestores das organizações públicas apresentaram conteúdos mais diversificados quanto às diferentes formas de gerenciamento dos vínculos. As ações que foram citadas incluíam a pesquisa de clima organizacional, treinamentos, desenvolvimento de habilidades e competências, acompanhamento psicossocial, desenvolvimento de políticas de desenvolvimento do empregado, implantação de uma política voltada para a criatividade, realização de trabalhos interdisciplinares para resgatar os cumpridores de ordem e estimular para haver exposição das ideias e pensamento crítico.

Já os gestores da organização privada se resumiram a falar que os trabalhadores caracterizados pelos três vínculos permaneceriam na organização, sendo que tentariam recuperar o 'robótico', isto é, aquele trabalhador caracterizado como obediente, noção proposta pelo construto Consentimento Organizacional. Caso não se evidenciasse mudança no vínculo do trabalhador ocorreria a sua demissão. Quanto ao entrincheirado, este seria mais facilmente descartado por não se verificar, na ótica destes gestores, compromisso com a organização.

Os vínculos Entrincheiramento e Consentimento apontaram a necessidade de uma gestão mais próxima ou personalizada com o objetivo de melhorar os resultados do trabalhador. Um ponto de análise entre o Comprometimento e Entrincheiramento foi a identificação de que este último por ser um vínculo instrumental leva o gestor a priorizar o treinamento de habilidades, criatividade, motivação e desenvolvimento de uma política de atenção ao empregado.

Embora Moscon (2009) não tenha investigado formas de administração do vínculo Entrincheiramento, os achados da presente pesquisa corroboram com os da autora. A mesma investigou estratégias cotidianas de gestão para diferentes perfis de Comprometimento – de base afetiva e instrumental – e, também, encontrou no desligamento a alternativa considerada, pelo gestor, como uma saída, caso o empregado com o vínculo instrumental não apresentasse mudanças comportamentais no cotidiano após todos os investimentos feitos. Moscon (2009) trata o vínculo instrumental como sendo característico de um baixo Comprometimento e argumenta que, na perspectiva de Randall (1987), um trabalhador com esse vínculo apresenta

como resultados negativos a dificuldade de avanços na carreira e o aumento das possibilidades de desligamento do empregado.

## Conclusões

Os dados obtidos revelaram claras diferenças entre os conceitos de Comprometimento, Entrincamento e Consentimento, tendo o Comprometimento assumido um sentido essencialmente afetivo. Ao longo de toda a análise dos dados qualitativos, observou-se que o sentido de estar comprometido remete a aspectos positivos, indicando a noção de envolvimento, motivação, engajamento. Um trabalhador comprometido foi visto como alguém que sente prazer em trabalhar na organização e acredita nos objetivos e valores organizacionais. Ressalte-se que, embora o sentido de estar comprometido tenha assumido predominantemente o viés afetivo, os discursos sinalizaram a noção de troca em função do gosto pelas possibilidades de crescimento e oportunidades que podem ser evidenciadas na organização.

Identificou-se que gestores que atuam em contextos organizacionais distintos apresentam uma estrutura cognitiva que não incorpora indicadores de Consentimento e Entrincamento nos seus conceitos de Comprometimento.

A identificação, nos relatos, a respeito das políticas e práticas de RH sobre os vínculos dos trabalhadores e o esclarecimento sobre a forma como a empresa reage diante de cada vínculo, desenvolvido pelo indivíduo, promoveu informações importantes sobre as possibilidades de gerenciamento dos mesmos. No caso do vínculo Comprometimento Organizacional essas formas demonstraram ser distintas daquelas apontadas para o Entrincamento e Consentimento Organizacionais. A gestão do Comprometimento implica ações que estimulem a participação do empregado, como reconhecimento, premiações, treinamento e atenção às necessidades do empregado. Na literatura, observa-se a sinalização de tais dados. Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) destacam que algumas práticas de gestão, como oportunidades de treinamentos, encorajamento para participar das decisões, lideranças participativas contribuem positivamente para o desenvolvimento do Comprometimento Afetivo.

Em contrapartida, os vínculos do entrincamento e consentimento exigem maior investimento a fim de resgatar a relação já desenvolvida pelo trabalhador. Para tanto, os gestores ressaltaram a implantação de avaliação periódica do clima organizacional, desenvolvimento de políticas de RH voltadas para a atenção e valorização do empregado, trabalhar as competências técnicas, desenvolvimento de ações gerenciais de treinamento e oportunidades de estudo, além de ações para melhorar a motivação do empregado.

Os impactos gerados por esses vínculos confirmam as informações descritas a respeito das definições e dos fatores relativos às suas formações. Para Comprometimento, os resultados são positivos, tanto para indivíduos quanto para organização. Embora a obsessão pelo trabalho possa ser um resultado evidenciado em situações de elevado comprometimento. Mesmo assim, esse vínculo pressupõe crescimento e produtividade para ambas partes. O Entrincamento e o Consentimento Organizacionais geram impactos que sinalizaram adoecimento físico e mental, como também desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo. O entrincamento é agravado pelo alto nível de *stress*, enquanto que o consentimento pelo sentimento de inferioridade e comportamento obediente. Em relação à organização, esses dois vínculos a levam a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade.

Os resultados desse trabalho revelam-se como contribuições importantes à área de gestão de pessoas, pois proporciona compreensão e clareza sobre as ações e práticas organizacionais que possam favorecer o desenvolvimento de diferentes tipos de vínculos que tem sido alvo de interesse de pesquisadores e gestores. Além disso, promove melhor entendimento acerca da realidade de trabalhadores de diferentes contextos organizacionais.

Esse estudo qualitativo permitiu o acesso aos significados dos três construtos de maneira mais detalhada, bem como às experiências de diferentes atores

organizacionais. Partindo das perspectivas dos entrevistados, foi possível interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhes atribuem e observar o quanto essas definições se aproximam das suas definições teóricas.

Os resultados apresentados acrescentam informações a respeito dos limites conceituais e empíricos existentes entre os três construtos Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais, bem como contribuem para a área de gestão de pessoas, proporcionando compreensão e clareza sobre as ações e práticas organizacionais que possam favorecer o desenvolvimento de tais tipos de vínculos entre trabalhadores de diferentes contextos.

Novos estudos qualitativos devem explorar o conceito de cada construto, de cada uma das dimensões dos mesmos e, ainda, identificar a relação com aspectos individuais, culturais e organizacionais. Recomenda-se, também, a investigação empírica com utilização da metodologia quantitativa a fim de aprofundar as relações existentes entre os fatores antecedentes e consequentes de cada construto e os fatores organizacionais, as políticas e práticas de gestão de pessoas. É necessário desenvolver e explorar modelos teóricos que mostrem com precisão os possíveis efeitos de cada construto tanto para os indivíduos como para as organizações.

## Referências

- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 279-310.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008, Braga. *Anais...* Braga: Universidade do Minho, 2008a. p. 1-14.
- BASTOS, A. V. B. et al. Entrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008, Braga. *Anais...* Braga: Universidade do Minho, 2008b. p. 1-15.
- BASTOS, A. V. B. et al. Proposta do construto 'consentimento' nas organizações e validação de uma medida para mensurar este tipo de vínculo indivíduo-organização. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008, Braga. *Anais...* Braga: Universidade do Minho, 2008c. p. 1-15.
- BARROS, A. R. de O. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência*. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2007.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. *Organizações e Sociedade*, v. 8, n. 22, p. 1-24, 2001.
- CABRERA, L. C. Q. Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. In: BOOG, G. (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002. v. 1, p. 47-58.

- CARVALHO, M. S. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 1, p. 70-77, 1995.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, p. 301-320, 1995.
- CAVALCANTE, A. B. *Gestão de pessoas e comprometimento no varejo: um estudo de caso na Nexcom*. 2005. 210 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 97-118.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: 1999. CD-ROM.
- MELO, E. A. A. *Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais*. 2006. 214 f. Tese (Doutorado)-Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.
- MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. Florence: Routledge, 2009. p. 37-68.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; TOPOLNYTSKY, L. Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, v. 39, n. 1-2, p. 83-93, 1998.
- MEYER, J. P.; MALTIN, E. R. Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, v. 77, p. 323-337, 2010.
- MEYER, J. P.; STANLEY, J.D.; HERSCOVITCH, I. TOPOLNYTSKY, I. Affective, Continuance and Normative commitment to the Organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, p. 20-52, 2002.
- MOSCON, D. *Cognição e gestão: explorando, entre gestores, as relações entre teoria implícita de trabalhador comprometido com a organização e estratégias cotidianas de gestão da equipe de trabalho*. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado)-Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2009.

- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- NOGUEIRA, A. H. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. (Org.). *Recursos humanos: uma gestão estratégica*. Belo Horizonte: UFMG, 1999. cap.1.
- OLIVEIRA, L. B. Competências requeridas ao gestor de pessoas: uma visão dos dirigentes das empresas do Brasil. In: ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro, 1999.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A.V. B. *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrenchamento e consentimento*. São Paulo: Hucitec, 2014.
- RANDALL, D. M. Commitment and the organization: the organization man revisited. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, v. 12, n. 3, p. 460-471, 1987.
- RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LONGENECKER, C. O. The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 36, n. 2, p. 210-224, 1990.
- RESENDE, E. J. A gestão de pessoal nas empresas brasileiras: o curto e o longo prazo. *Tendências do Trabalho*, n. 238, p. 7-12, 1994.
- RODRIGUES, A. C. A. *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala*. 2009. 213 f. Dissertação (Mestrado)- Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e conseqüentes entre docentes universitários. In: ENGPR - ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. *Anais...* Rio de Janeiro:, 2007. CD-ROM.
- SARSUR, A. M. A empregabilidade como uma 'nova' gestão de recursos humanos. In: BITTENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 15, p. 336-357.
- SILVA, E. E. C. *Consentimento organizacional: uma proposta de medida para o construto*. 2009. 153 f. Dissertação (Mestrado)- Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- WASTI, A. Affective and continuance commitment to the organization: teste f na integrated model in the Turkish. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 26 p. 525-550, 2002.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- WEBER, M. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

**Submissão: 16/05/2014**

**Aprovação: 29/04/2015**