

A percepção sobre o estilo da chefia imediata e os vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional

*Daniela Campos Babia Moscon¹
Carolina Villa Nova Aguiar²
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos³*

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo analisar as relações das variáveis que tratam da percepção do estilo da chefia com os vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional. Para tanto, foi construído e submetido a teste empírico um modelo explicativo, com o objetivo de identificar a contribuição das variáveis relativas à percepção do estilo de gestão na diferenciação desses vínculos com a organização. Participaram do estudo 994 trabalhadores de organizações com características diversas. O instrumento utilizado foi composto por escalas que mensuraram os três vínculos e as percepções dos participantes acerca do seu ambiente de trabalho, das políticas de gestão de pessoas da organização e do estilo da sua chefia

¹ Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Graduada em Psicologia pela mesma instituição. Professora assistente da Universidade Salvador (UNIFACS). Membro do Grupo Indivíduo, Organização e Trabalho da UFBA e do Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento Social da UNIFACS. E-mail: danielamoscon@yahoo.com.br

² Doutoranda do programa Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestre em Psicologia e Psicóloga pela UFBA. Professora Assistente na Escola Bahiana de Saúde Pública (EBMSP) e na Faculdade São Bento (Salvador). Membro do Grupo Indivíduo, Organização e Trabalho da UFBA. E-mail: carol.vna@gmail.com

³ Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília. Mestre em Educação e Psicólogo pela UFBA. Professor titular da UFBA. Coordenador do Grupo Indivíduo, Organização e Trabalho da UFBA. E-mail: virgilio@ufba.br

imediate, além de perguntas sobre a caracterização da amostra. Para o estudo, foram conduzidas análises descritivas, correlações de Pearson e regressão linear (método Enter). Conforme os resultados, a variável que se correlaciona mais fortemente com os vínculos é a percepção de suporte organizacional. No caso do comprometimento e entrenchamento, os itens que tratam sobre a percepção acerca da chefia foram os terceiros em ordem de força. O conjunto de variáveis independentes inseridas no modelo explicou 48,9% do comprometimento, 36,6% do consentimento e 22,3% do entrenchamento.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Entrenchamento organizacional. Consentimento organizacional. Estilo de chefia. Estilo de liderança.

Abstract: This study aimed to analyze the relationships between variables that deal with the perception of leadership style and the bonds of commitment, retrenchment and consent. For that was built and subjected to empirical test an explanatory model of antecedents of such bonds in order to identify the contribution of variables related to management style as perceived by workers in the differentiation of ties with the organization. Study participants were 994 employees of organizations with different characteristics. The instrument used was composed of three scales that measured the linkages and the participants' perceptions about their work environment, management policies for people in the organization and style of his immediate superior, and contain questions about the characterization of the sample. For the analysis, were conducted descriptive statistics, Pearson correlations and linear regression (Enter method). The results indicate that the variable that correlates most strongly with the three links is the perception of organizational support. In the case of commitment and entrenchment, items that deal with the perception of authority are the third in order of strength. The set of independent variables included in the model explained 48.9% of the commitment, 36.6% and 22.3% from the consent of the entrenchment.

Keywords: Organizational commitment. Organizational entrenchment. Consent organizational. Leadership style. Leadership style.

1 Introdução

A contemporaneidade favoreceu o crescimento do interesse de abordagens teóricas e pesquisas em compreender os vínculos com o trabalho e, em especial, com as organizações, tanto no que se refere à

sua natureza e fatores desencadeadores quanto às consequências para a organização e para os próprios trabalhadores. Na literatura, diversos são os conceitos relacionados a esses vínculos: satisfação, envolvimento, apego, identificação, reciprocidade, suporte organizacional, percepção de justiça, entre outros (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Entretanto, desde a segunda metade do século XX, o termo Comprometimento domina o interesse dos estudiosos da área.

Apesar dos avanços das pesquisas, ainda existem controvérsias em torno do termo Comprometimento e propostas de refinamento têm sido apresentadas. Uma delas, fruto de investigações de um grupo de pesquisadores brasileiros, propõe ao conceito restringir-se à sua base afetiva e refletir uma atitude mais ativa do trabalhador (desejo de permanecer e contribuir), sem as clássicas vertentes a ele associadas: de base instrumental, ou de continuação, e normativa. No caso da base de continuação, Rodrigues e Bastos (2010) propõem abarcar o conceito de Entincheiramento Organizacional. A base normativa passaria a compor o constructo do Consentimento Organizacional (SILVA, 2009).

Essa proposta ainda está em fase de delimitação teórica e empírica e depende de novas investigações que analisem seus antecedentes, consequentes e correlatos e possibilitem seu refinamento. Destarte, entende-se que, entre os fenômenos que podem interferir de forma direta ou indireta no estabelecimento desses vínculos, o estilo de gestão destaca-se, em razão da posição privilegiada do gestor como representante da organização e articulador dos esquemas interpretativos construídos pelos empregados no dia-a-dia da organização.

O objetivo geral desta análise é, portanto, submeter a teste empírico um modelo explicativo dos antecedentes dos vínculos organizacionais (comprometimento, consentimento e entincheiramento) para identificar a contribuição de variáveis relativas ao estilo de gestão na diferenciação desses vínculos com a organização. O estudo é parte de uma pesquisa que recebe apoio financeiro do CNPQ e busca demarcar, além do comprometimento, outras bases para o vínculo e permanência do indivíduo na organização.

2 Fundamentação teórica

As duas últimas décadas têm sido marcadas por um crescente interesse de pesquisadores do comportamento humano nas organizações em investigar os vínculos estabelecidos pelos empregados, em especial o comprometimento organizacional. As indagações surgiram em razão das crenças acerca dos impactos no que se refere a resultados e a comportamentos positivos nos ambientes de trabalho.

O comprometimento organizacional foi inicialmente conceituado por Mowday, Steers e Porter (1979), com base em uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo e o definia como um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização, com seus objetivos e deseja manter-se nela. No início dos anos 1990, Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo multidimensional, partindo de uma premissa segundo a qual processos psicológicos distintos comporiam a base das dimensões que configuram o vínculo do trabalhador com a organização. Três dimensões foram então definidas como componentes: a) Afetiva (*affective*): comprometimento como um apego à organização, resultante de experiências que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho; b) Continuação (*continuance*): envolve a avaliação dos custos associados à saída da organização, e que resulta da magnitude e do número de investimentos feito pelo empregado na organização e da falta de alternativas do mercado; c) Normativa (*obligation* ou *normative*): relaciona-se à adesão às normas e objetivos da organização, com base nas pressões normativas por ela introjetadas, no processo de socialização primário e após a entrada na organização.

Essa perspectiva tridimensional do comprometimento tornou-se claramente hegemônica e, nos últimos anos, guiou a produção científica da área. Recentemente, no entanto, esse modelo tornou-se alvo de questionamentos referentes a problemas conceituais e empíricos, os quais apontam para a ambiguidade e imprecisão do construto.

No que diz respeito aos problemas conceituais identificados no modelo tridimensional do comprometimento organizacional, o principal deles refere-se ao que Osigweh (1989) chamou de “esticamento do conceito”: o que, inicialmente, aparenta ser um ganho em termos de

extensão, revela-se inadequado por gerar conceitos confusos e “pseudo-universais”. Na tentativa de proporcionar maior extensão e abrangência ao termo comprometimento organizacional, a concepção científica afastou-se da forma como gestores e demais atores sociais compreendem esse vínculo. Tal distanciamento já havia sido apontado por Bastos (1994) e pôde, mais recentemente, ser sistematicamente evidenciado por uma série de estudos brasileiros que fizeram a confrontação das concepções científicas e práticas com o que é “ser comprometido” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BRITO; BASTOS, 2001; ROWE; BASTOS, 2007; MOSCON; BASTOS; JANISSEK-DE-SOUZA, 2012; MOSCON, 2009). De modo geral, tem-se que os elementos constituintes da base de continuação (permanência por necessidade, cálculo racional dos ganhos e perdas associados à saída da organização etc.) não são reconhecidos pelos profissionais como pertencentes ao vínculo do comprometimento.

Em relação aos problemas empíricos que cercam o construto, uma primeira fragilidade refere-se às altas correlações encontradas entre as bases afetiva e normativa, o que sugere a possibilidade de sobreposição e coloca em dúvida a real dimensionalidade das escalas desse modelo (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; ALLEN; SMITH, 1993; SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Ademais, outra inconsistência empírica que merece destaque se refere aos diferentes padrões de associações encontradas entre as dimensões do comprometimento e outros construtos, tradicionalmente tratados como seus antecedentes, consequentes ou correlatos. A esse respeito, Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) compararam as relações estabelecidas entre as três dimensões do comprometimento e quatro consequentes – satisfação com o trabalho, desempenho, intenção de afastamento e rotatividade – e notaram que as bases afetiva e normativa apresentaram correlações positivas com essas variáveis, enquanto a base de continuação apresentou comportamento contrário (correlações negativas).

Diante dessas questões, coloca-se um grande desafio que, em certa medida, tem sido negligenciado: quais os limites conceituais entre o comprometimento e outros vínculos que o trabalhador pode desenvolver com a sua organização?

Nesse sentido, diversos estudos foram recentemente conduzidos (MOSCON, 2009; RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009) com o objetivo de alcançar maior diferenciação entre os conceitos de comprometimento, consentimento e entrincheiramento. Em um trabalho recente, Rodrigues (2009) propôs o conceito de entrincheiramento organizacional, construiu e validou uma escala para mensurá-lo, como etapa inicial de uma seqüência de pesquisas que visam oferecer-lhe uma maior precisão. A autora baseou-se no conceito de entrincheiramento originário dos estudos sobre comprometimento na carreira (CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, 1995) para propor entrincheiramento como a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos, custos associados à sua saída e à percepção de poucas alternativas fora dela. Assim, o trabalhador pode permanecer na organização por não perceber outras oportunidades de emprego, por hesitar em perder vantagens financeiras, benefícios e estabilidade. Ou, ainda, por querer preservar os ajustamentos necessários à sua adaptação na realidade organizacional a qual está vinculado, tais quais treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para as tarefas, rede de relacionamentos, entre outros. A sobreposição desse conceito ao de comprometimento instrumental, aliada às diferenças entre os efeitos deste último e à *performance* dos sujeitos em relação ao comprometimento afetivo, justificam a proposta da autora.

Ao tratar do conceito de consentimento organizacional, também em 2009, Silva propôs uma escala para mensurar esse fenômeno, apoiando-se em reflexões teóricas de conceitos correlatos no campo da Psicologia Social e da Sociologia, tais como “conformismo” e “obediência”. Assim, consentimento organizacional foi conceituado e mensurado com base nas dimensões “obediência cega e “aceitação íntima”. Nesse modelo, pressupõe-se que o trabalhador consente as demandas organizacionais motivado por uma obediência ao superior, seja em função da posição de subordinado, por uma resposta automática (cega), seja em decorrência de aceitação íntima baseada na crença genuína dos valores e objetivos organizacionais.

Após a validação de medidas dos vínculos consentimento e entrincheiramento organizacional, fez-se necessária a realização de estudos que complementassem tais evidências e contribuíssem para o entendimento e delimitação dos construtos propostos. Assim, o estudo extensivo teve por objetivo analisar os antecedentes de comprometimento, entrincheiramento e consentimento, no que se refere a dados pessoais, trajetória ocupacional e percepção do contexto e das políticas organizacionais, incluindo o grau a que o respondente atribui determinadas características, consideradas positivas para o desempenho na organização, e seu relacionamento com a equipe, com o chefe imediato.

É sabido que, especificamente no que se refere ao comprometimento, muitos têm sido os esforços empreendidos para compreender o impacto das diversas variáveis antecedentes, pessoais ou relacionadas à experiência de trabalho (COHEN, 1992; COOPER-HAKIN; VISWESVARAN, 2005; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et al., 2002). A Figura 1 sintetiza as variáveis apontadas por essas meta-análises como sendo as proximais (e que, portanto, mediam os impactos das variáveis distais, como características pessoais, organizacionais, práticas de gestão e condições ambientais).

Figura 1 – Antecedentes proximais do comprometimento



Fonte: Cohen (1992); Cooper-Hakin e Viswesvaran (2005); Mathieu e Zajac (1990) e Meyer et al. (2002).

Vale ressaltar, entretanto, que tais estudos não avaliam as características em si das organizações, mas a percepção dos trabalhadores a respeito delas. Nesse sentido, entende-se que a avaliação do empregado acerca do suporte que a organização lhe oferece, ou da justiça utilizada na distribuição das recompensas, depende, em grande medida, da sua relação com o gestor imediato e do modo como esse gestor lhe transmite as políticas e as práticas organizacionais (MEYER; ALLEN, 1997). Até as características do trabalho dependem, em algum grau, dessa percepção que o empregado desenvolve acerca da variedade, do desafio e do escopo do trabalho.

Avolio et al. (2003) destacam que, para os estudos contemporâneos, o papel principal da liderança é ajudar a administrar o sentido do trabalho para o grupo, oferecendo alternativas de interpretação da realidade, sobretudo nas situações mais desafiadoras. Segundo Eisenberger et al. (2010), a maioria das teorias acerca do comportamento organizacional abraça a ideia de que os empregados veem os seus supervisores como agentes organizacionais e consideram as suas promessas como promessas da organização. Para Avolio et al. (2003), os seguidores erram frequentemente ao atribuírem o fracasso (ou o sucesso) aos líderes, uma vez que os resultados dependem de inúmeros outros fatores contextuais.

Além disso, Eisenberger et al. (2010) destacam que, no que se refere à percepção de suporte organizacional, os empregados prestam atenção ao tratamento dispensado pelos seus supervisores em parte porque, para eles, isso é um indicativo do seu valor para a organização como um todo. Essa constatação é corroborada por Meierhans, Rietmann e Jonas (2008) os quais afirmam que o comprometimento afetivo do empregado com o seu supervisor tem um papel fundamental na percepção de justiça e de suporte organizacional, mediadores de comportamentos positivos no trabalho.

Sendo assim, é esperado que percepções acerca do superior imediato sejam uma variável explicativa importante para os vínculos que o trabalhador estabelece com a organização, embora se suponha que tal

poder explicativo possa não ocorrer do mesmo modo para cada um dos três vínculos supracitados.

3 Método e Participantes

Foi analisado um banco composto de 994 casos de diferentes organizações dos segmentos primário, secundário e terciário da economia. É importante, no entanto, salientar que a pesquisa em contextos organizacionais não possui a liberdade de compor amostras aleatórias, já que a participação da organização é uma decisão política sobre a qual o pesquisador não tem influência. Vale destacar ainda que se trata de uma coleta que já vem sendo realizada no âmbito de pesquisa financiada pelo CNPq.

A Tabela 1 apresenta caracterização da amostra de trabalhadores, considerando as variáveis pessoais investigadas. Observa-se que há um número maior de mulheres na amostra (59,1%) e uma discreta predominância de pessoas solteiras (51,5%), sem filhos (56,7%) e jovens (53,9% com idade entre 21 e 30 anos). As regiões Nordeste (51,2%) e Sudeste (47,8%) concentraram a maior parte dos respondentes. Com relação à escolaridade, a maioria iniciou um curso de nível superior (61,5%). Já no que se refere à responsabilidade sobre a renda da família, 34,1% declaram ser o responsável, exclusivo ou principal, pelo seu sustento financeiro.

Tabela 1 – Caracterização da amostra por dados pessoais

Variáveis	n=994 %	Variáveis	n=994 %
Gênero		Escolaridade	
Masculino	40,9	Nunca estudou	0,5
Feminino	59,1	Alfabetizado	0,8
Idade		Primário Completo	6,4
Até 20 anos	6,5	Ginásio Completo	6,9
De 21 a 25 anos	26,3	2º Grau Incompleto	4,2
De 26 a 30 anos	27,6	2º Grau Completo	19,5
De 31 a 35 anos	16,9	Superior Incompleto	38,6
De 36 a 40 anos	8,2	Superior Completo	11,9
De 41 a 45 anos	6,0	Pós-graduado	11,0
De 46 a 50 anos	4,2	Região	
Acima de 50 anos	4,3	Nordeste	51,2
Estado Civil		Centro-Oeste	0,8
Solteiro	51,5	Sudeste	47,8
Casado	32,4	Sul	0,2
Viuvo	0,6	Outro país	0,2
Separado/Divorciado	5,2	Responsabilidade pela	
Consensual	9,4	manutenção da família	
Outro	0,8	Único responsável	20,2
Filhos		Principal responsável, com	
Sim	43,3	ajuda	13,9
Não	56,7	Divide responsabilidades	
		igualmente	29,7
		Contribui com pequena parte	27,9
		Não tem responsabilidade	
		financeira	8,4

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 apresenta as características da amostra pesquisada por variáveis ocupacionais. No que se refere à renda mensal, 52,6% dos respondentes recebem até dois salários mínimos e apenas 14,9% declaram receber acima de seis salários mínimos. A maioria dos participantes trabalha em empresas privadas (83,5%). O setor primário (especificamente a agricultura) concentra o maior número de participantes da amostra (30,9%), seguido de serviços (27,2%). A maior parte dos participantes (57,7%) estão vinculados a organizações que possuem mais de duzentos e cinquenta empregados em seus quadros. Já no que diz respeito ao tempo de serviço, nota-se que há uma concentração dos participantes com até dois anos de trabalho na organização (48,7%) ou, no máximo, cinco anos (75,4%). Por fim, é importante destacar que apenas 20,6% dos respondentes ocupavam cargo comissionado ou de chefia no momento da aplicação do instrumento.

Tabela 2 – Caracterização da amostra por variáveis ocupacionais

Variáveis	n-994 %	Variáveis	n-994 %
Renda mensal líquida		Sector de atuação	
Até 2 s.m.	52,6	Primário (agricultura)	33,9
Entre 2 e 4 s.m.	24,0	Secundário (indústria)	10,5
Entre 4 e 6 s.m.	3,5	Terciário (comércio)	15,1
Entre 6 e 10 s.m.	6,7	Terciário (serviços)	27,2
Acima de 10 s.m.	8,2	Outros	16,3
Tipo de empresa		Tempo de organização	
Empresa privada	33,5	Até 2 anos	48,1
Empresas e órgãos públicos	12,0	De 2 a 5 anos	27,3
Outros	4,4	De 6 a 10 anos	15,3
Número de empregados da organização		Acima de 10 anos	9,3
Até 49	17,5	Ocupa cargo comissionado ou chefia	
De 50 a 99	5,3	Sim	20,6
De 100 a 249	19,5	Não	77,8
De 250 a 499	21,7		
Acima de 500	36,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, nota-se que a amostra tende a uma composição de trabalhadores jovens, de alta escolaridade, empregados em empresas privadas de médio a grande porte, com pouco tempo de serviço e salários mais modestos.

3.1 Instrumento

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário contendo predominantemente itens fechados para mensurar as variáveis critério da pesquisa e demais variáveis que integram o modelo explicativo de antecedentes e consequentes de comprometimento, consentimento e entrenchamento organizacional. A estrutura geral do questionário aplicado envolve cinco partes: Parte I – A) Dados pessoais e trajetória ocupacional – questões que recuperam a trajetória de cada trabalhador, sua origem social, contexto familiar, inserção no mundo do trabalho. Inclui dados sobre sexo, idade, formação escolar, experiências de trabalho, com ênfase na experiência de desemprego e reinserção no

mundo produtivo; Parte I – B) Percepção do contexto e das políticas organizacionais – um primeiro conjunto de itens avalia como o trabalhador percebe as políticas organizacionais de treinamento, remuneração e promoção implementadas pela organização; um segundo conjunto capta as avaliações mais globais em relação à empresa, comparativamente a outras empresas do setor que atuam na região, incluindo nesse bloco as variáveis relacionadas à percepção acerca da gestão; Parte II – Relação do trabalhador com a organização – Trabalhou-se com escalas que passaram pelo processo de validação utilizando-se de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias: a) nova escala atitudinal de comprometimento organizacional validada por Bastos et al. (2011) que também aperfeiçoaram a medida das três bases propostas por Meyer e Allen (1991). Nessa nova versão, foram identificados os três fatores previstos no modelo, com os seguintes indicadores de confiabilidade: afetiva (10 itens, $\alpha = 0,89$), de continuação (8 itens, $\alpha = 0,80$) e normativa (5 itens, $\alpha = 0,76$); b) a escala de entrincheiramento organizacional, validada por Rodrigues (2009), também integrada por três fatores: ajustamentos à posição social (oito itens, $\alpha = 0,80$); limitação de alternativas (oito itens, $\alpha = 0,79$) e arranjos burocráticos impessoais (oito itens, $\alpha = 0,77$); c) a escala de consentimento organizacional, validada por Silva (2009), integrada por dois fatores: obediência cega (11 itens, $\alpha = 0,87$) e aceitação íntima (6 itens, $\alpha = 0,82$).

3.2 Procedimento de coleta de dados

O instrumento de pesquisa foi aplicado entre trabalhadores de diferentes estados e segmentos, por meio de três diferentes processos de coleta: autoaplicação do questionário em versão digital (via internet), autoaplicação em versão impressa e aplicação sob a forma de entrevista (para trabalhadores com menor escolaridade). Nesse caso, foram utilizados recursos que facilitam a compreensão das questões, a exemplo de escalas coloridas para discriminação dos níveis de concordância com determinadas asserções.

3.3 Procedimento de análise

Para o tratamento dos dados coletados, foram realizadas análises descritivas, de correlações de Pearson e regressões. A análise descritiva objetivou encontrar um valor típico da amostra para cada um dos conceitos utilizados na proposta, estratificados por tipo de organização e posição do respondente na organização. Em seguida, foram feitas análises que permitiram verificar relacionamentos ou associações entre as variáveis do estudo. As análises de correlação permitem verificar não apenas se existe relacionamento, mas também a direção (positivo, negativo ou zero) e magnitude desse relacionamento (coeficiente de correlação). Com base nos resultados obtidos nas correlações, foram conduzidas análises de regressão linear (método Enter), que visaram contribuir para o estabelecimento de um modelo de relacionamento entre as variáveis estudadas. Optou-se por incluir na análise de regressão apenas as variáveis que apresentaram correlações com nível de significância $p < .001$ com pelo menos um dos vínculos investigados, já que a extensão do banco de dados fez com que correlações de baixa magnitude fossem consideradas estatisticamente significativas.

3.4 Resultados e discussão

Com base na análise das correlações entre os potenciais antecedentes investigados e os construtos centrais da pesquisa, observa-se que a percepção de suporte organizacional é a variável que mais se relacionou com os três vínculos (Tabela 3). Em seguida, para os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional, a avaliação sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas obteve as correlações de magnitude mais expressivas, seguidas da percepção acerca da chefia. No caso do consentimento, apenas a percepção de suporte se relacionou mais fortemente do que a percepção de chefia. Em todos os casos, tratou-se de correlações positivas e estatisticamente significativas.

Tabela 3 – Correlações entre comprometimento, consentimento e entrincheiramento e variáveis organizacionais diversas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Comprometimento										
2. Consentimento	,587 ^{**}									
3. Entincheiramento	,392 ^{**}	,494 ^{**}								
4. Percepção da chefia	,508 ^{**}	,493 ^{**}	,212 ^{**}							
5. Políticas de Gestão de Pessoas	,527 ^{**}	,478 ^{**}	,331 ^{**}	,501 ^{**}						
6. Percepção de suporte organizacional	,635 ^{**}	,553 ^{**}	,375 ^{**}	,584 ^{**}	,788 ^{**}					
7. Autonomia no Trabalho	-,161 ^{**}	-,211 ^{**}	-,205 ^{**}	-,146 ^{**}	-,200 ^{**}	-,234 ^{**}				
8. Percepção sobre a equipe	,335 ^{**}	,285 ^{**}	,107 ^{**}	,468 ^{**}	,321 ^{**}	,399 ^{**}	,003			
9. Pressão no trabalho	-,051	-,100 ^{**}	,021	-,121 ^{**}	-,143 ^{**}	-,119 ^{**}	-,132 ^{**}	-,110 ^{**}		
10. Compatibilidade de interesses	,448 ^{**}	,241 ^{**}	,072 ^{**}	,368 ^{**}	,301 ^{**}	,323 ^{**}	-,042	,262 ^{**}	-,012	
11. Avaliação de empregabilidade	,335 ^{**}	,268 ^{**}	,053	,275 ^{**}	,272 ^{**}	,311 ^{**}	-,131 ^{**}	,238 ^{**}	,044	,243 ^{**}

**p<.001

*p<.05

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar, ainda, o fato de a percepção da chefia se relacionar de forma significativa com todas as demais variáveis (sendo a correlação negativa com autonomia no trabalho e pressão no trabalho) e mais fortemente com a percepção de suporte organizacional, reforçando a ideia de que o gestor imediato tem influência decisiva no modo como o empregado percebe a organização.

Ao partir para uma análise mais pormenorizada das relações entre as dimensões constituintes de cada um dos três vínculos e as características atribuídas ao gestor, observa-se que, no caso do comprometimento, a força das suas correlações pode ser percebida de modo ainda mais claro quando se analisa isoladamente a característica que se refere a perceber o chefe como alguém que incentiva o grupo, reconhecendo os esforços e o empenho da equipe de trabalho. Tal constatação corrobora a necessidade de tratar o comprometimento com base na sua vertente mais ativa, focada no empenho extra e na contribuição adicional para os resultados da organização (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992).

Tabela 4 – Matriz de Correlações Vínculos X Características da chefia imediata

		Características atribuídas ao chefe imediato						
Correlações (r - Pearson)		Facilitador (apóia o desenvolvimento das atividades no trabalho)	Incentivador (reconhece os esforços e empenho da equipe)	Próximo / acessível (disponível e aberto ao diálogo com os subordinados)	Aberto a críticas (aceita bem as críticas que buscam melhorar o trabalho)	Capacitado (domina bem o trabalho que deve ser realizado pela equipe)	Preocupado com as relações entre as pessoas	Percepção sobre Chefia (geral)
Comprometimento		,452**	,509**	,401*	,394**	,368**	,459**	,508**
Consentimento íntima	Aceitação	,487**	,531**	,406**	,431**	,425**	,494**	,545**
Consentimento cega	Obediência	,350**	,371**	,248**	,257**	,385**	,326**	,379**
Consentimento		,448**	,482**	,343**	,360**	,448**	,434**	,493**
Entrenchamento	Ajustamento à posição Social	,292**	,303**	,240**	,261**	,228**	,290**	,317**
Entrenchamento de alternativas	Limitação	-,014	,007	-,050	-,022	-,014	-,002	-,018
Entrenchamento A.B.I.		,154**	,175**	,152**	,154**	,131**	,149**	,180**
Entrenchamento		,192**	,214**	,154**	,175**	,153**	,193**	,212**

** p <0,01

*p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro ponto importante, ainda no que diz respeito ao comprometimento organizacional, refere-se a sua correlação com a variável que atribui ao chefe a condição de Capacitado, aquele que domina o trabalho que realiza. Ainda que positiva e estatisticamente significativa, essa correlação foi a de menor magnitude. Vale destacar que tal característica é, entre todas, a que menos se relaciona diretamente com o estilo do gestor e com a qualidade da relação estabelecida com os empregados. Pode-se afirmar, portanto, que se trata de uma característica que não confere à chefia (ao menos isoladamente) uma perspectiva mais interacionista no trato com a equipe de trabalho. Por outro lado, observa-se que tanto a percepção de que o líder é Facilitador (mais voltado ao desenvolvimento das atividades de trabalho) quanto a de que ele está preocupado com a relação com as pessoas apresentam fortes correlações com o Comprometimento Organizacional.

Destaca-se também que as correlações apresentaram força ainda maior entre a percepção acerca da chefia e o Consentimento Organizacional, impulsionados pela dimensão Aceitação Íntima – aceitação das normas da empresa por concordar com elas, por serem semelhantes às suas ideias e opiniões e compreensão do significado das regras e aceitação destas por acreditar que seja o melhor para o desempenho da empresa. Esses resultados constituem evidências adicionais em relação a uma possível sobreposição do Comprometimento Organizacional (considerando apenas a sua dimensão afetiva, como propõe este estudo) e da Aceitação Íntima. Essa possibilidade de sobreposição já foi previamente apontada por Silva (2009), ao indicar que a dimensão Aceitação Íntima se aproxima da noção de “identificação”, proposta por Kelman (2006) e do conceito de “comprometimento ativo”, proposto por Bar-Hayim e Berman (1992). Segundo a autora, portanto, se, por um lado, esse vínculo se estabelece pelas relações de subordinação e reconhecimento de uma autoridade legítima, que deve ser obedecida, por outro, o construto também apresenta características advindas dos processos de identificação, nos quais os indivíduos acreditam compartilhar das mesmas ideias e crenças da empresa e, por esse motivo, consentem as demandas organizacionais.

Já no que diz respeito à dimensão Obediência Cega (obediência mecânica às regras e normas da organização, mesmo quando desconhece seus objetivos; percepção de isenção de responsabilidade pelas ações no trabalho por acreditar que esta é do superior hierárquico), as correlações, embora positivas e significativas, não podem ser consideradas fortes, principalmente nas características que se referem à abertura ao diálogo e às críticas. De fato, é esperado que modelos de gestão mais participativos e abertos ao diálogo e críticas desencorajem essa postura mais passiva e descomprometida com os objetivos da organização empregadora.

Adicionalmente, não foram observadas fortes correlações entre as características positivas atribuídas à chefia e quaisquer dos componentes do conceito de Entincheiramento Organizacional. No caso de Limitação de Alternativas, essas correlações são praticamente nulas em todos os pares, o que já se presumia, tendo em vista que essa dimensão refere-se a uma análise externa do mercado de trabalho, ou a uma autoavaliação dos déficits em termos de perfil profissional e empregabilidade (RODRIGUES, 2009), o que tem, portanto, pouca relação com a percepção acerca da chefia.

Para identificar os impactos de uma ou mais variáveis independentes (nesse caso, políticas de gestão de pessoas utilizadas pela organização, percepção de suporte organizacional, percepção sobre a equipe de trabalho, pressões no trabalho, grau de autonomia para trabalho, percepção acerca do mercado de trabalho, compatibilidade entre os interesses pessoais e os da organização e percepção sobre a chefia) em um resultado (nesse caso, os níveis de comprometimento, consentimento e entincheiramento), uma ferramenta estatística adequada consiste na análise de regressão linear.

A Tabela 5 apresenta os coeficientes de regressão alcançados para cada uma das variáveis centrais trabalhadas neste estudo. De modo geral, observou-se que esse conjunto de variáveis independentes testadas foi capaz de explicar 48,9% da variância do comprometimento, 36,6% da variância do consentimento e 22,3% da variância do entincheiramento.

No caso do comprometimento, a percepção de chefia, especificamente, foi a terceira que apresentou o maior peso (12,8%); a

percepção de suporte organizacional aparece como a mais importante desse conjunto de variáveis (42,9%), seguida da compatibilidade de interesses (22,5%).

Tabela 5 – Coeficientes β de regressão – percepção do empregado sobre a organização e seus gestores e comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional

Variáveis	Comprometimento	Consentimento	Entrincheiramento
	?	?	?
Políticas de gestão de pessoas	,034	,064	,082
Percepção de suporte organizacional	,429**	,303**	,288**
Percepção sobre a equipe	,014	,017	,015
Pressão no trabalho	,022	-,058	,007
Autonomia no trabalho	-,011	-,084*	-,106**
Avaliação de empregabilidade	,095**	,075*	-,073*
Compatibilidade de interesses	,225**	,016	-,022
Percepção de chefia	,128**	,237**	,019
R ²	,494	,372	,231
?R ²	,489	,366	,223

**p<.001

*p<.05

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de a percepção da chefia não ter sido a variável que, isoladamente, melhor explicou o comprometimento, é importante destacar o papel da liderança imediata no que se refere ao seu poder de influenciar a percepção de justiça e suporte organizacional. Segundo Meyer e Allen (1997, p. 46), as experiências de trabalho, vivenciadas cotidianamente, “comunicam que a organização dá suporte aos seus empregados, trata-os com justiça, e aumenta seu senso de importância pessoal e competência por meio da valorização de suas contribuições para a organização”. Assim, é importante salientar que a chefia imediata impacta fortemente na percepção de suporte, assim como na percepção que o empregado tem acerca da aplicação das políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

No que diz respeito ao consentimento, observa-se que 36,6% da variância foi explicada por essas variáveis e a percepção de chefia foi a que obteve o segundo maior poder preditivo em relação ao construto, superada apenas pelo suporte organizacional.

Já no caso do entrincheiramento organizacional, apenas 22,3% da variância pode ser explicada pelo conjunto de antecedentes inseridos no modelo. No caso da percepção de chefia, a contribuição não pode ser considerada significativa, já que explica apenas 1,9% da variância.

Conforme se esperava, os maiores índices se relacionam com a percepção de suporte organizacional (o que pode representar a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais). Já nos casos de autonomia no trabalho e percepção de empregabilidade, os impactos foram negativos, indicando que quanto mais o empregado percebe-se autônomo e empregável, menor será a sua avaliação acerca da Limitação de Alternativas – outra dimensão proposta para o constructo entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009).

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo construir e submeter a teste empírico um modelo explicativo dos antecedentes dos vínculos (comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional), com o objetivo de identificar a contribuição de variáveis relativas ao estilo de gestão como percebido pelos trabalhadores na diferenciação desses vínculos com a organização.

Para tanto, buscou-se inicialmente avaliar a força das percepções gerais sobre a organização, em especial sobre a chefia imediata e o estabelecimento de comprometimento, entrincheiramento, consentimento organizacional. Nesse sentido, observou-se que a variável que se correlaciona mais fortemente com os três vínculos é a percepção de suporte organizacional. No caso do comprometimento e do entrincheiramento, os itens que tratam de forma específica da percepção sobre a chefia foram os terceiros em ordem de força, atrás também da percepção sobre as políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. Entretanto, é importante salientar que não se avalia efetivamente o suporte ou as políticas organizacionais, e sim o modo

como os empregados as percebem. O modo de perceber, por sua vez, é bastante influenciado pela qualidade do relacionamento que esse empregado estabelece com o seu gestor, já que ele atua como um transmissor e um representante da organização.

Além dessa avaliação mais geral dos diversos antecedentes, analisou-se, também, a força das correlações estabelecidas entre a percepção acerca da chefia imediata e as dimensões constituintes dos três vínculos com a organização (comprometimento, entrincheiramento e consentimento). Nesse caso, é possível observar que o comprometimento se relaciona positivamente com todas as características positivas associadas à chefia, em especial com aquela que fala do líder como alguém que incentiva a equipe em busca dos resultados e reconhece seu esforço.

No que diz respeito ao consentimento, os dados reforçam uma possível sobreposição da dimensão aceitação íntima e do comprometimento organizacional, tendo em vista a semelhança entre seus antecedentes. Já o entrincheiramento, assim como tem ocorrido em estudos anteriores, apresenta grandes diferenças nos resultados de correlações dos seus possíveis fatores antecedentes, especialmente nas dimensões limitações de alternativas e arranjos burocráticos impessoais. A dimensão cujos resultados de correlações foram mais fortes foi a menos instrumental das três (ajustamento à posição social).

Por fim, avaliou-se a contribuição dessas diversas variáveis organizacionais para os três vínculos investigados. Nesse caso, observou-se que esse conjunto de variáveis independentes explica 48,9% do comprometimento, 36,6% do consentimento, mas apenas 22,3% do entrincheiramento.

Os resultados obtidos contribuem para uma melhor delimitação das diversas bases de permanência do sujeito na organização e, conseqüentemente, dos vínculos estabelecidos, bases que vinham sendo tratadas historicamente como parte do arcabouço do construto comprometimento, mas, recentemente, passam por importantes questionamentos conceituais e empíricos (MEYER et al, 2002; RODRIGUES, 2009; SILVA, 2009).

Para a agenda de pesquisa, sugere-se o desenvolvimento de estudos que relacionem os três vínculos investigados às percepções acerca do estilo de liderança com utilização de instrumentos de investigação mais focados especificamente nesse propósito. Além disso, é importante analisar de que modo essas relações ocorrem em contextos diferentes, já que a influência do líder está fortemente relacionada à cultura de cada organização.

Referências

AVOLIO, B. et al. Leadership models, and applications. In: BORMAN, W. C.; ILGEN, D. R.; KLIMOSKI, R. J. (Org.). *Handbook of psychology: industrial and organizational Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2003. v. 12, p. 277-308.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, n. 13, p. 379-387, 1992.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – UnB, Brasília, 1994.

_____; 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.

_____. et al. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Org.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

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. 177-193, 2001.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 68, p. 301-320, 1995.

COHEN, A. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, n. 13, p. 539-558, 1992.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The Construct os Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.

EISENBERGER, R.; et al. Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, n. 6, p. 1085-1103, 2010.

KELMAN, H. C. Interests, relationships, identities: three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annual Review of Psychology*, v. 57, n.1, p. 1-26, 2006.

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.

MEIERHANS, D.; RIETMANN, B.; JONAS, K. Influence of Fair and Supportive Leadership Behavior on Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Swiss Journal of Psychology*, n.67, p. 131-141, 2008.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, n. 61, p. 20-52, 2002.

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.

_____; _____. Managing for commitment. In: _____. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Advanced Topics in Organizational Behavior. California: SAGE Publications. Thousand Oaks, 1997.

_____; _____; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MOSCON, D. C. B.; BASTOS, A. V. B.; JANISSEK-DE-SOUZA, J. A. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Organizações & Sociedade (O&S)*, v. 19, n. 61, 2012.

MOSCON, D. C. B. *Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

OSIGWEH, C. Concept Fallibility in Organizational Science. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 579-594, 1989.

RODRIGUES, A. C. A. *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. *Anais...*, Natal, 2007. CD-ROM, 2007.

SILVA, E. E. C. *Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto*. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE, S. J. Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-

ANDRADE, J. E.; BASTOS, A . V. B. (Org). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

Recebido em: junho de 2013

Aprovado em: outubro de 2013