



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

RAQUEL LIBÓRIO FEITOSA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQUENTES: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO CONTEXTO DO COMÉRCIO VAREJISTA**

FORTALEZA
2019

RAQUEL LIBÓRIO FEITOSA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
E SEUS CONSEQUENTES: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE NO CONTEXTO DO COMÉRCIO VAREJISTA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Psicologia. Área de concentração: Processos Psicossociais e Vulnerabilidades Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá.

Coorientadora: Prof.^a Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Biblioteca de Ciências Humanas

-
- F336p Feitosa, Raquel Libório
 Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e seus consequentes: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto do comércio varejista / Raquel Libório Feitosa; orientação: Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá; coorientação: Ana Paula Moreno Pinho – 2019.
 224 f. : il. color.
- Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Humanidades, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Fortaleza, 2019.
 Linha de pesquisa: Processos Psicossociais e Vulnerabilidades Sociais.
1. Gestão de pessoas. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Satisfação no Trabalho. 4. Intenção de Rotatividade. 5. Comércio varejista. I. Tupinambá, Antonio Caubi Ribeiro. II. Pinho, Ana Paula Moreno. III. Título.

RAQUEL LIBÓRIO FEITOSA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
SEUS CONSEQUENTES: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE NO CONTEXTO DO COMÉRCIO VAREJISTA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Psicologia da Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em
Psicologia. Área de concentração: Processos
Psicossociais e Vulnerabilidades Sociais.

Aprovada em: 08 de agosto de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof.^a Dra. Ana Paula Moreno Pinho (Coorientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof.^a Dra. Janice Aparecida Janissek
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof.^a Dra. Ana Sílvia Rocha Ipiranga
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Prof.^a Dra. Sílvia Pedro Rebouças
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha mãe,
Maria José Feitosa e Castro.
Ao meu marido,
Henri Jean Charles Meiss.

AGRADECIMENTOS

A um Deus de amor. Agradeço pela vida, pelo universo e pela natureza.

Aos trabalhadores do varejo, por disponibilizarem seu tempo para responder à pesquisa. Que esta tese possa contribuir para melhorias nas suas condições de trabalho.

À minha mãe, Maria José, que me viu nascer com uma síndrome rara e com sua imensa fé batalhou incansavelmente, envolveu-me com amor e sabedoria, fez-me crer que poderia viver muito e chegar longe.

Ao meu marido, Henri Meiss, fonte constante de ajuda, amor e compreensão nesta longa jornada.

Ao meu pai, Roberson, espírito empreendedor que me proporcionou apoio financeiro em questões de saúde e de estudos no exterior.

Aos meus queridos irmãos, Júnior, Rejane, Neto e Roberto, e igualmente à minha prima e madrinha, Irlene. Cada um, da sua forma e em diferentes momentos, me ajudou muito. Ao Roberto e Irlene, agradecimentos especiais pelos cuidados com a minha saúde.

Às minhas tias, Josefina (*in memoriam*), Marilene e Maria do Carmo, exemplos de fé, onde encontrei afeto e valorização do meu potencial.

Ao professor Caubi, parceiro profissional de longas datas, que aceitou ser meu orientador no mestrado e neste doutorado, contribuindo para lapidar a minha experiência profissional no retorno ao mundo acadêmico. Seu talento para a redação, sua abertura ao desejo do orientando e sua vivência de vários países me marcaram.

À professora Ana Paula, profissional dedicada e competente, que exerceu o papel de coorientadora de forma atuante e rigorosa, agregando contribuições essenciais à tese.

Às professoras Ana Sílvia, Sílvia Pedro e Janice, por aceitarem prontamente participar da banca, incorporando importantes reflexões ao trabalho.

À coordenação e aos professores da Faculdade CDL, na pessoa especial da professora Meirijane Anastácio, que acolheu e apoiou esta pesquisa integralmente.

Às (aos) gerentes das empresas de varejo que abriram as portas para a pesquisa. A receptividade e o suporte das psicólogas organizacionais e demais profissionais da área de RH foram essenciais ao êxito do projeto. Para Anastácia, Adriana, Cléo, Mariana e Elisa, meus mais sinceros agradecimentos.

Aos estimados professores Ricardo Barrocas e Laéria Fontenele, pelo carinho, conhecimento e reconhecimento.

Ao Adauto Montenegro, pela amizade generosa, compartilhando comigo o gosto pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, bem como os desafios profissionais e acadêmicos.

Às amigas fundamentais, Kátia Monteiro, Celina Garcia, Adriana Gurgel, Eulália Camurça, Meirijane Gonzalez e Márcia Bastos.

Às minhas eternas médicas, Dra. Miriam e Dra. Zilmar, exemplos de caráter, profissionalismo e humanismo.

À Dra. Wanda Andrade e ao Dr. Frota Bezerra, pelo valioso apoio à minha carreira, nomeando-me Coordenadora da Gestão de RH nas suas diretorias.

Aos professores do doutorado, bem como a todos os docentes do departamento e aos que estiveram na chefia do departamento e da pós-graduação nesses anos.

Aos colegas de doutorado, especialmente, Hilda, Darlene, Márcia e Dimitri.

Aos bolsistas do RINEPE, Ítalo Rafael e Flamel Araújo, colaboradores na pesquisa de campo e em muitas etapas do doutorado. Ainda aos bolsistas Mateus, Rachel, Gabriel, Yan e Louyszyanna, minha sincera gratidão pela colaboração.

Aos secretários da pós-graduação, Hélder, Eveline e Renê, e ao técnico de informática Isac, que, ao longo desses anos, sempre foram disponíveis e empenhados em solucionar as demandas.

Aos colegas Dheison Penha e Roger Sousa, pelo suporte nas análises estatísticas, recheado de empatia e perseverança diante dos objetivos deste estudo.

Às secretárias Judite e Maza, toda minha gratidão pela ajuda constante.

Aos colegas do grupo de estudo sobre comprometimento organizacional: Daniel Araújo, Evalda Oliveira e Márcia Baima, pela rica troca de experiências e informações.

Aos bibliotecários Juliana Lima e Edvander Pires, por toda a dedicação com a normalização e a revisão do texto, sempre marcada pela gentileza e presteza.

Ao Cristiano, pela atenção e agilidade com todas as impressões e encadernações.

RESUMO

Em cenário do trabalho atravessado por aspectos socioeconômicos, culturais, tecnológicos e legalistas, o comércio varejista representa 47,4% do Produto Interno Bruto brasileiro, sendo uma das maiores fontes de trabalho formal, possuindo, entretanto, o maior índice de rotatividade do país. Por tais razões, o estudo sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PGP), Comprometimento Organizacional e seus consequentes, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade, ocorreu no varejo. A pesquisa investigou como essas práticas influenciam o Comprometimento e de que forma a relação entre as PGP e Comprometimento impacta nos consequentes Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade. Esta pesquisa, quantitativa, descritiva e explicativa, utilizou questionário, respondido por 648 trabalhadores do comércio de Fortaleza, contendo dados demográficos e quatro escalas. O tratamento dos dados utilizou análises fatoriais, exploratórias e confirmatórias; análises de correlação e regressão; e modelagem por equações estruturais. Os resultados reforçam estudos sobre Comprometimento Normativo (CN) e Comprometimento de Continuação (CC) e apontam, ineditamente, a face dual do Comprometimento Normativo e o perfil Comprometimento Afetivo/Normativo (CA/CN) enquanto força motivadora a ser buscada. As práticas Recrutamento e Seleção (RS); Remuneração e Recompensas (RR); Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE); e Envolvimento são preditoras do Comprometimento, que, neste contexto, aparece como Obrigação por Dívida ou como Dever Moral de carga negativa. As práticas RS, RR e TDE explicam positivamente Obrigação por Dívida; e as práticas RS, Envolvimento e RR explicam negativamente Dever Moral. O Comprometimento surge como preditor de Satisfação, com o fator Obrigação por Dívida explicando positivamente a Satisfação com natureza do trabalho, promoções e salários. O fator Dever Moral explica negativamente Satisfação nas cinco dimensões. Comprometimento também é preditor de Intenção de Rotatividade, que se relaciona negativamente com Obrigação por Dívida e positivamente com Dever Moral. Os achados levaram à face dual do Comprometimento Normativo, desafiando o varejo a incrementar Práticas de Gestão de Pessoas que avancem do fator Obrigação por Dívida ao Dever Moral (perfil CA/CN) de carga positiva. O teste de modelagem do Comprometimento na posição linear não apresentou índices satisfatórios. Observou-se, nas análises, uma potencialidade do Comprometimento como mediador. Investiu-se em um segundo modelo, e a análise de mediação múltipla evidenciou o Comprometimento como mediador da relação entre todas as PGP e a Satisfação no Trabalho e entre todas as PGP e a Intenção de Rotatividade. Os fatores Satisfação com promoções, com salário e com a natureza do trabalho são mediados pelo Comprometimento em quase todas as PGP. No campo científico, o estudo contribui ao investigar fora do contexto anglo-saxônico, em país de cultura coletivista; focar dimensões menos pesquisadas do Comprometimento; incluir dois consequentes, utilizando amostra e análises robustas. Por fim, contribui ao testar dois modelos que articulam quatro construtos simultaneamente. No campo organizacional, encoraja desenvolver Práticas de Gestão de Pessoas que promovam a Satisfação, diminuam a Intenção de Rotatividade, por meio de um Comprometimento que traga mais benefícios às partes envolvidas, e que considerem aspectos culturais, socioeconômicos e legais do contexto brasileiro do trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Comprometimento Organizacional. Satisfação no Trabalho. Intenção de Rotatividade. Comércio Varejista.

ABSTRACT

In a scenario of work traversed by socioeconomic, cultural, technological and legalistic aspects, retail trade represents 47.4% of the Brazilian Gross Domestic Product, being one of the largest sources of formal labor, having, with, the highest turnover rate in the country. For these reasons, the study on People Management Practices (PGP), Organizational Commitment and its Consequent, Job Satisfaction and Intention of Turnover occurred in retail. The research investigated how these practices influence the Commitment and how the relationship between PGP and Commitment impacts the consequent Job Satisfaction and Intention of Turnover. This quantitative, descriptive and explanatory research used a questionnaire containing demographic data and four scales, answered by 648 workers from the Fortaleza trade. The data treatment used factorial, exploratory and confirmatory analyzes, correlation and regression analyzes, and structural equation modeling. The results reinforce the studies on Normative Commitment and Continuing Commitment, and unprecedentedly point to the dual face of Normative Commitment and the Affective / Normative Commitment (CA / CN) profile as a motivating force to be sought. The practices Recruitment and Selection (RS); Remuneration and Rewards (RR); Training, Development and Education (TDE) and Involvement are predictors of Commitment, which in this context appears as Debt Obligation or as a Moral Duty of negative charge. The practices RS, RR and TDE positively explain Debt Obligation; and the practices SR, Engagement, and RR negatively explain Moral Duty. Commitment emerges as a predictor of Satisfaction, with the Debt Obligation factor positively explaining Satisfaction with the nature of work, promotions, and salaries. The Moral Duty factor negatively explains Satisfaction in the five dimensions. Commitment is also a predictor of Intention of Turnover, which relates negatively to Debt Obligation and positively to Moral Duty. The findings led to the dual face of the Normative Commitment, challenging retailers to increase People Management Practices that progress from Debt Obligation to one based to the factor Moral Duty of positive charge (CA / CN profile) factor. The Commitment modeling test in the linear position did not present satisfactory indices. Throughout the analyzes, a potentiality of the Commitment as a mediator was observed. We invested in a second model and the multiple mediation analysis showed the Commitment as a mediator of the relationship between all PGP and Job Satisfaction and between all PGP and the Intention of Turnover. Satisfaction with promotions, salary, and the nature of work factors are mediated by Commitment in almost all PGP. In the scientific field, the study contributes by investigating outside the Anglo-Saxon context, in a country of collectivist culture; focus on less researched Commitment dimensions, include two consequent; using robust sample and analysis. Finally, it contributes by testing two models that articulate four constructs simultaneously. In the organizational field, it encourages the development of People Management Practices that promote Satisfaction and reduce the Intention of Turnover, through a Commitment that brings more benefits to the involved parties, and that considers cultural, socioeconomic and legal aspects of the Brazilian work context.

Keywords: People management. Organizational Commitment. Job Satisfaction. Intention of Rotativity. Retail business.

RESUMEN

En un escenario de trabajo atravesado por aspectos socioeconómicos, culturales, tecnológicos y legalistas, el comercio minorista representa el 47.4% del PIB brasileño, siendo una de las mayores fuentes de trabajo formal, teniendo, sin embargo, el mayor índice de rotatividad del país. Por estas razones, el estudio sobre Políticas y Prácticas de Gestión de Personas (PGP), Compromiso Organizacional y sus Consecuentes, Satisfacción en el trabajo e Intención de la rotatividad ocurrió en el comercio minorista. La investigación investigó cómo estas prácticas influenciaron en el Compromiso y cómo la relación entre PGP y Compromiso impacta los consecuentes Satisfacción en el trabajo e Intención de la rotatividad. Esta investigación cuantitativa, descriptiva y explicativa utilizó un cuestionario que contenía las cuestiones sobre los participantes y del cuatro escalas, respondidas por 648 trabajadores del comercio de Fortaleza. El tratamiento de datos utilizó las análisis factorial, exploratorios y confirmatorio, análisis de correlación y regresión, y modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados refuerzan los estudios sobre Compromiso Normativo y Compromiso Continuo, y señalan de forma inaudita la doble cara del Compromiso Normativo y el perfil del Compromiso Afectivo/Normativo (CA/CN) como una fuerza motivadora a buscar. Las Prácticas de reclutamiento y selección (RS); Remuneración y Recompensas (RR); Entrenamiento, Desarrollo y Educación (TDE) y la Participación son predictores del Compromiso, que une el contexto mostrado como Obligación por Deuda o como Deber Moral de la carga negativa. Las prácticas RS, RR y TDE explican positivamente la Obligación por Deuda; y las practicas de RS, Participación y RR explican negativamente el Deber Moral. El Compromiso surge como predictor de Satisfacción, con el factor de Obligación por Deuda explicando positivamente la Satisfacción con la naturaleza del trabajo, promociones y salarios. El factor del Deber Moral explica negativamente la Satisfacción en las cinco dimensiones. El Compromiso también es predictor de la Intención de la Rotatividad, que se relaciona negativamente con la Obligación por Deuda y positivamente con el Deber Moral. Los hallazgos llevaron a la doble cara del Compromiso Normativo, desafiando el comercio al por menor a incrementar las PGP que avanzan de el factor de Obligación por la Deuda a un Deber Moral de carga positiva (perfil CA/CN). La prueba de modelo de Compromiso en la posición lineal no presentó índices satisfactorios. En los análisis, se observó una potencialidad del Compromiso como mediador. Invertimos en un segundo modelo y el análisis de mediación múltiple mostró Compromiso como mediador de la relación entre todas las PGP y Satisfacción y entre todo PGP y la Intención de la Rotatividad. La satisfacción con promociones, con salario y con la naturaleza del trabajo están mediados por el Compromiso en casi todas las PGP. En el campo científico, el estudio contribuye al investigar fuera del contexto anglosajón, en un país de cultura colectivista; enfocar dimensiones menos investigadas del Compromiso, incluir dos consecuentes; uso muestras y análisis robustos. Por ultimo, contribuye probando dos modelos que articulan cuatro construcciones simultáneamente. En el campo organizacional, alienta a desarrollar de PGP que promueven la Satisfacción y reduzen la Intención de la Rotatividad, por medio de un Compromiso que geneva más beneficios a las partes involucradas y que considera aspectos culturales, socioeconómicos y legales del contexto del trabajo brasileño.

Palabras clave: Gestión de personas. Compromiso organizacional. Satisfacción em el trabajo. Intención de la rotatividad. Comercio al por menor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Configuração das hipóteses.	87
Figura 2 - Representação gráfica dos valores próprios para a EPPRH (Critério de Cattell)..	119
Figura 3 - Representação gráfica dos valores próprios para a ECO (Critério de Cattell).	125
Figura 4 - Representação gráfica dos valores próprios para a EST (Critério de Cattell).	128
Figura 5 - Representação gráfica dos valores próprios para a EIR (Critério de Cattell).	131
Figura 6 - Estrutura Fatorial da EPPRH.	134
Figura 7 - Estrutura Fatorial da ECO.....	136
Figura 8 - Estrutura Fatorial da EST.	138
Figura 9 - Estrutura Fatorial da EIR.	139
Figura 10 - Estrutura do modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....	140
Figura 11 - Modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional com indicadores SEM.....	146
Figura 12 - Articulação dos objetivos específicos com as hipóteses da pesquisa.	147
Figura 13 - Modelo de mediação do comprometimento organizacional entre práticas e políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho.....	155
Figura 14 - Modelo de mediação do comprometimento organizacional entre práticas e políticas de recursos humanos e intenção de rotatividade.	156
Figura 15 - Modelo de mediação para o fator “recrutamento e seleção” da EPPRH.	159
Figura 16 - Modelo de mediação para o fator “envolvimento” da EPPRH.....	162
Figura 17 - Modelo de mediação para o fator “treinamento, desenvolvimento e educação” da EPPRH.....	163
Figura 18 - Modelo de mediação para o fator “condições de trabalho” da EPPRH.....	165
Figura 19 - Modelo de mediação para o fator “avaliação de desempenho e competências” da EPPRH.....	167
Figura 20 - Modelo de mediação para o fator “remuneração e recompensas” da EPPRH.....	168
Figura 21 - Estrutura do modelo comprometimento organizacional como mediador.	170
Figura 22 - Teste do modelo do Comprometimento Organizacional como mediado.	171
Figura 23 - Teste do modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....	224

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Denominações e definições dos fatores da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.	25
Quadro 2 - Delineamento teórico-metodológico acerca do construto central, Comprometimento Organizacional.....	60
Quadro 3 - Definições das Dimensões de Satisfação no Trabalho.....	77
Quadro 4 - Escalas utilizadas nas publicações com metodologia quantitativa ou mista (oriundas de pesquisa em artigos do Portal Capes, período 2013-2018).....	79
Quadro 5 - Composição dos fatores Obrigação por Dívida (OPD) e Dever Moral (DM) no contexto pesquisado.....	148
Quadro 6 - Resumo dos resultados do Modelo I - EPPRH predizendo CO e CO predizendo ST e IR.....	150
Quadro 7 - Resumo dos resultados do modelo II – CO no papel de mediador.	172

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das publicações quanto ao portal e ano de publicação.	61
Tabela 2 - Distribuição quanto às escalas utilizadas nos estudos de natureza quantitativa ou qualitativa.....	63
Tabela 3 - Valores das dimensões culturais para os países estudados.	91
Tabela 4 - Países classificados em cada cluster em função das dimensões culturais.	96
Tabela 5 - Descrição e teste de qui-quadrado das amostras.	115
Tabela 6 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da EPPRH sem o item. .	118
Tabela 7 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da EPPRH.	120
Tabela 8 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da ECO sem o item.....	123
Tabela 9 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da ECO.....	125
Tabela 10 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da EST sem o item.....	127
Tabela 11 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da EST.	129
Tabela 12 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da EIR sem o item.	130
Tabela 13 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da EIR.	132
Tabela 14 - Comparação entre modelos da EPPRH.....	135
Tabela 15 - Comparação entre modelos da ECO.	136
Tabela 16 - Comparação entre modelos da EST.	138
Tabela 17 - Matriz de correlação entre os construtos investigados.....	142
Tabela 18 - EPPRH predizendo o comprometimento organizacional.....	143
Tabela 19 - Comprometimento organizacional predizendo a satisfação no trabalho.....	144
Tabela 20 - Comprometimento organizacional predizendo a intenção de rotatividade.	145
Tabela 21 - ECO mediando a relação entre “recrutamento e seleção”, EST e IR.....	160
Tabela 22 - ECO mediando a relação entre “envolvimento”, EST e IR.	162
Tabela 23 - ECO mediando a relação entre “treinamento, desenvolvimento e educação”, EST e IR.	164
Tabela 24 - ECO mediando a relação entre “condições de trabalho”, EST e IR.....	165
Tabela 25 - ECO mediando a relação entre “avaliação de desempenho e competências”, EST e IR.	167
Tabela 26 - ECO mediando a relação entre “remuneração e recompensa”, EST e IR.	169

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMOS	<i>Analysis of a Moment Structures</i>
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, África do Sul
BUR	Burnout
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
CA	Comprometimento Afetivo
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CBPOT	Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho
CC	Comprometimento de Continuação
CDL	Câmara dos Dirigentes Lojistas
CLAV	Congresso Latino-Americano de Varejo
CN	Comprometimento Normativo
DCI	Diário do Comércio, Indústria e Serviços
DM	Dever Moral
EBACO	Escala de Bases de Comprometimento Organizacional
ECO	Escala de Comprometimento Organizacional
EIR	Escala de Intenção de Rotatividade
ENANPAD	Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EPPGP	Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
GLOBE	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research</i>
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
HAP	Felicidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
IDV	Instituto para Desenvolvimento do Varejo
LILACS	Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde
LMX	Troca de Membros-Líder
OCB	Comportamento de Cidadania Organizacional
OPD	Obrigação Por Dívida
PC	<i>Psychological Contract / Contrato Psicológico</i>
PDV	Programa de Demissão Voluntária

PGP	Práticas de Gestão de Pessoas
PI	<i>Performance Individual</i> / Desempenho Individual
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
POJ	<i>Perception of Organizational Justice</i> / Percepção de Justiça Organizacional
POS	<i>Perceived Organizational Support</i> / Suporte Organizacional Percebido
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos
RPOT	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SDT	Teoria da Autodeterminação
SEM	<i>Structured Equation Modeling</i> / Modelagem de Equações Estruturais
SOM	<i>Satisfaction with Organizational Management</i> / Satisfação com a Gestão Organizacional
SOP	Suporte Organizacional Percebido
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TCM	<i>Three Component Model</i> / Modelo Tridimensional
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema de Pesquisa	21
1.2 Objetivos	23
2 MARCO TEÓRICO	24
2.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	24
<i>2.1.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil</i>	24
<i>2.1.2 Gestão de Pessoas no Comércio Varejista do Brasil</i>	31
2.2 Comprometimento Organizacional	37
<i>2.2.1 Comprometimento Afetivo</i>	39
<i>2.2.2 Comprometimento Normativo</i>	40
<i>2.2.3 Comprometimento de Continuação</i>	44
<i>2.2.4 Análise dos estudos de perfis de comprometimento, a partir de Meyer e Parfyonova</i>	44
<i>2.2.5 Comprometimento Organizacional através das culturas</i>	50
<i>2.2.6 Comprometimento Organizacional no Brasil</i>	55
2.3 Comprometimento Organizacional e Gestão de Pessoas no Brasil	60
2.4 Comprometimento e seus consequentes	67
<i>2.4.1 Satisfação no Trabalho</i>	68
<i>2.4.2 Intenção de Rotatividade</i>	79
3 HIPÓTESES	86
4 ELEMENTOS CONTEXTUAIS / TRANSVERSAIS	88
4.1 Coletivismo Intragrupo e Distância do Poder	88
4.2 Flexibilização / Precarização e Reforma Trabalhista	98
4.3 Características do Comércio Varejista no Brasil	104
5 MÉTODO	109
5.1 Instrumento da Pesquisa	109
5.2 População e amostra	110
5.3 Coleta dos dados	111
5.4 Técnica de análise dos dados	112

6 RESULTADOS	115
6.1 Resultados - Modelo 1 – Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional	115
6.1.1 Análise fatorial exploratória das Escalas	117
6.1.1.1 Análise fatorial da Escala de Práticas e Políticas de Recursos Humanos (EPPRH)	117
6.1.1.2 Análise fatorial exploratória da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)	122
6.1.1.3 Análise fatorial exploratória da Escala de Satisfação com o Trabalho (EST)	126
6.1.1.4 Análise fatorial exploratória da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)	130
6.1.2 Análise fatorial confirmatória das Escalas	132
6.1.2.1 Análise fatorial confirmatória da Escala de Práticas e Políticas de Recursos Humanos (EPPRH)	132
6.1.2.2 Análise fatorial confirmatória da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)	135
6.1.2.3 Análise fatorial confirmatória da Escala de Satisfação com o Trabalho (EST)	137
6.1.2.4 Análise fatorial confirmatória da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)	139
6.1.3 Teste de hipóteses – Modelo 1 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional	139
6.1.4 Correlação entre os construtos estudados	140
6.1.5 Poder explicativo das variáveis	143
6.1.6 Teste do Modelo I - Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional	145
6.2 Discussão dos Resultados	146
6.2.1 Discussão dos Resultados – Modelo I – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional	147
6.2.2 Modelo II - Comprometimento organizacional na posição de mediação - Resultados	155
6.2.2.1 Teste de mediação por fatores	158
6.2.2.2 Teste do modelo II - Comprometimento organizacional na posição de mediação	170
6.2.3 Discussão dos Resultados - Modelo II – Comprometimento Organizacional na posição de mediação	172

7 CONCLUSÃO.....	177
REFERÊNCIAS.....	180
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	205
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	207
APÊNDICE C – DOCUMENTO APROVAÇÃO DO CEP.....	221
APÊNDICE D – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	222
APÊNDICE E – FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE.....	223
APÊNDICE F – TESTE DO MODELO I INCLUINDO TODAS AS PGP.....	224

1 INTRODUÇÃO

Em cenário do trabalho atravessado por aspectos socioeconômicos, culturais, tecnológicos e legalistas, o comércio varejista se constitui como um dos segmentos mais importantes do Brasil, pois impacta 47,4% do PIB brasileiro (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2018), sendo uma das maiores fontes de trabalho formal no país (INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO, 2018).

Ao mesmo tempo, apresenta o maior índice de rotatividade (*turnover*), enquanto a média nacional fica em 3,79, neste segmento chega a 6,17 (DIÁRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS, 2018). O referido indicador se mantém ao longo dos anos e constitui uma problemática que poderá adquirir novas configurações com o avanço do processo de flexibilização do trabalho, por meio da Reforma Trabalhista instaurada no Brasil em 2017.

Um estudo de Pinho, Jeunon e Duarte (2016) sobre o *turnover* em rede varejista revelou a preocupação dos investigados com os custos financeiros e a queda do desempenho, assim como evidenciou aspectos negativos do segmento, sendo os mais citados: o trabalho aos finais de semana, baixos salários e pouco investimento na formação dos profissionais.

É notório que as organizações estão cada vez mais dependentes de uma força de trabalho comprometida para ganhar vantagem competitiva, de forma que é, sem dúvida, mais importante do que nunca compreender a natureza, o desenvolvimento e as implicações do comprometimento (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Por tais razões, esta pesquisa pretende identificar como as práticas de gestão de pessoas influenciam no comprometimento que o indivíduo tem com a organização, e de que maneira os consequentes, a intenção de rotatividade e a satisfação no trabalho se comportam em função dessa relação, a partir de estudo empírico no Brasil, em empresas de diferentes segmentos do comércio de Fortaleza.

Acredita-se, portanto, que a referida investigação poderá contribuir para o conhecimento científico no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Administração, além de auxiliar no aperfeiçoamento das políticas e práticas organizacionais que poderão atender às demandas das empresas e de seus funcionários, proporcionando, assim, melhorias para ambas as partes.

A literatura aponta (COSTAS; BASTOS, 2014; MEYER 2016; MEYER; PARFYONOVA, 2010; OLIVEIRA; PINHO, 2018; PINHO, 2009; WASTI, 2016; WASTI; ONDER, 2009) que, apesar de vários estudos realizados sobre comprometimento e de seus

avanços, ainda existem lacunas que tornam relevante investigar o construto, sobretudo com estudos fora do universo anglo-saxônico, que tenham alcance até os consequentes e considerem as dimensões do comprometimento mais relegadas, a saber: comprometimento normativo (CN) e comprometimento de continuação (CC). Estes pesquisadores também citam como lacunas a necessidade de realizar mais pesquisas qualitativas (WASTI; ONDER, 2009; WASTI, 2016), as raras pesquisas longitudinais e reduzidos estudos que incorporam variáveis do contexto (COSTAS; BASTOS, 2014; WASTI, 2009; WASTI, 2016).

Ao revisar a literatura brasileira sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) (TONELLI *et al.*, 2003; DEMO *et al.*, 2011; MASCARENHAS; BARBOSA, 2013; MENESES *et al.*, 2014; DEMO *et al.*, 2018), encontra-se um panorama parecido com a necessidade de investigar mais políticas de recrutamento e seleção e de envolvimento, relações entre as PGP e outras variáveis do comportamento organizacional, bem como mais desenvolvimento de medidas sobre o tema.

Ressalta-se, ainda, o predomínio de pesquisas *Emic*, ou seja, de ética imposta com base nos estudos norte-americanos, em detrimento de pesquisas *Etic* (WASTI, 2006; WASTI; ONDER, 2009). Nesse sentido, toda pesquisa feita fora do universo anglo-saxônico seria válida. Desta forma, a presente pesquisa, realizada no Brasil, contribuiria para explorar lacunas e agregar novas relações.

Uma revisão de literatura realizada por Pinho *et al.* (2017) evidenciou que, no Brasil, permanece outra lacuna de pesquisa sobre comprometimento apontada por Wasti e Onder (2009) e Wasti (2016), a saber, a pouca exploração dos consequentes nos estudos, visto que a maioria traz somente os antecedentes. Esta revisão recente (PINHO *et al.*, 2017) abrangeu o período de 1990 a 2016 e encontrou 23 trabalhos de abordagem quantitativa, utilizando exclusivamente o modelo tridimensional no Brasil. Destes, apenas cinco pesquisaram a relação com consequentes. Frente a isso, considera-se que, ao investigar dois consequentes, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho, este estudo reforça seu caráter de contribuição e inovação.

Partindo da questão “Como as práticas de gestão de pessoas influenciam no comprometimento que o indivíduo tem com a organização e de que forma os consequentes intenção de rotatividade e satisfação no trabalho se comportam em função dessa relação no contexto do comércio?”, pode se favorecer no avanço da compreensão de determinados problemas no campo teórico, conforme tratado anteriormente, que abrangem disciplinas como Psicologia Organizacional e do Trabalho, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e campos afins.

A presente pesquisa contribui para o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho ao propor um novo modelo teórico a partir de vários aspectos, tais como, trazer uma nova correlação ao incluir quatro construtos. Além disso, a pesquisa apresentará predições ao considerar antecedentes e consequentes a partir do modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional (MEYER; ALLEN, 1991, 1993), e não apenas antecedentes como a maior parte das pesquisas realizadas sobre o tema, como se constata em revisões de literatura (OLIVEIRA, 2017; WASTI, 2016; WASTI; ONDER, 2009).

Ao percorrer esse caminho, espera-se contribuir no campo organizacional para as organizações e seus atores – trabalhadores, psicólogos, gestores, entre outros –, por trazer reflexões sobre as práticas de gestão de pessoas que acarretam um comprometimento mais positivo e práticas que favoreçam a satisfação no trabalho ou que diminuam a intenção de rotatividade, lançando algumas luzes para os desafios do segmento do varejo, marcado pelo *turnover*.

Levando em consideração a realidade do Brasil, pesquisas apontam que, até a década de 80, as empresas brasileiras, apesar de conscientes do papel estratégico da área de gestão de pessoas, possuíam uma atuação bastante limitada da mesma, restringindo-se a questões meramente operacionais (DEMO *et al.*, 2012). No entanto, nos anos 90, o país passa por uma série de mudanças no âmbito da economia, que repercutem nas organizações, principalmente, no que se refere à competitividade. Desta maneira, a pesquisa realizada por Demo (2010) mostra que, a partir da década de 90, o Brasil vivencia uma fase em que há uma produção acadêmica nacional interessante sobre as PGP.

No entanto, Lima e Rowe (2014) alertam que os estudos demonstraram existir uma disparidade entre os avanços teóricos alcançados pelas pesquisas e as práticas que vigoram no cotidiano das empresas, que se encontravam impregnadas por práticas defasadas e burocráticas. Ou seja, pode-se inferir que, apesar de conscientes da importância dos indivíduos para o sucesso das organizações, estas continuam atuando sem desenvolver ações que contribuam para a efetiva valorização dos seus colaboradores (LIMA; ROWE, 2014).

Por fim, vale registrar que, além dos fatores anteriormente citados, a escolha do referido tema se justifica também pelo fato de a autora possuir um sólido percurso acadêmico e profissional com o mesmo, tendo mais de 20 anos de atuação como psicóloga organizacional e do trabalho na Universidade Federal do Ceará (UFC), dentre os quais 10 anos como coordenadora de recursos humanos e como consultora em gestão de pessoas de algumas instituições públicas e privadas. No campo acadêmico, desde 2004, dedicou-se ao estudo do comprometimento organizacional, clima e liderança, tendo defendido sua

dissertação de mestrado sobre “Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional: estudo de caso em um hospital público e de ensino” (FEITOSA, 2008). Frente a isso, pode-se perceber aqui o sentido deste trabalho, pois ao mesmo tempo em que constitui uma articulação dessa trajetória acadêmico-profissional, representa um avanço na mesma.

1.1 Problema de Pesquisa

No campo prático, a relação do trabalhador com a organização é mediada por muitos fatores para a permanência do indivíduo, tais como: aspectos culturais, econômicos e sociais; as transformações do mundo do trabalho; os avanços tecnológicos; as mudanças de legislação e dos vínculos trabalhistas; as políticas de Gestão de Pessoas etc.

Borges, Marques e Adorno (2005) ressaltam que, em função dessas transformações ocorridas, mais precisamente a partir da década de 90, novas políticas de gestão surgem e são implementadas, objetivando adaptar-se às exigências do meio no qual atuam.

Em acordo com Meyer e Parfyonova (2010), percebe-se que há um paradoxo interessante se desdobrando no ambiente de trabalho moderno: enquanto as organizações estão se tornando cada vez mais dependentes de uma força de trabalho comprometida para obter vantagem competitiva, muitas das mudanças que se introduzem em nome da eficiência (por exemplo, *downsizing*; reengenharia; fusões e aquisições) têm o potencial de minar esse comprometimento (MEYER, 2009; MOWDAY, 1998). Pode-se acrescentar a estas mudanças o processo crescente de flexibilização e precarização do trabalho no Brasil (FEITOSA; MONTENEGRO, 2015), que culmina com a Reforma Trabalhista aprovada no final de 2017.

Frente a isso, pode-se questionar: ‘O quanto os trabalhadores têm sido cobrados em comprometimento, em detrimento de um avanço das políticas de gestão de pessoas que favoreça tal aspecto? As práticas de Gestão de Pessoas sustentam este vínculo, promovem uma relação favorável ao trabalhador? Tais aspectos apontam para o fato de que um dos problemas existentes é desenvolver ações e práticas organizacionais que aumentem a satisfação do trabalhador no trabalho e diminuam a intenção de rotatividade, sobretudo no âmbito do comércio varejista.

Assim, é sem dúvida mais importante do que nunca compreender a natureza, o desenvolvimento e as implicações de comprometimento dos funcionários.

Oliveira e Pinho (2018) também ressaltam que o comprometimento do trabalhador com a organização torna-se imprescindível à efetividade organizacional, e que poucos

modelos testaram relações simultâneas entre o comprometimento organizacional e as diferentes variáveis antecedentes e consequentes. As autoras pesquisaram um modelo teórico que explica o comprometimento organizacional de servidores públicos, tendo as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade como consequentes.

No campo teórico, também se depara com vários problemas ao revisar a literatura sobre Comprometimento Organizacional. O primeiro deles é o fato de que as medidas de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991, 1993, 1997) foram validadas, porém com diferentes parâmetros, sem seguir a escala original. Existem algumas validações no Brasil, a exemplo das realizadas por Medeiros e Enders, em 1998, e por Jesus e Rowe, em 2014, de forma que há uma tendência no Brasil onde se utiliza muito o modelo de Medeiros e Enders (1998), que possui sete dimensões. E no caso de Jesus e Rowe (2014) vale ressaltar que foi validada apenas uma dimensão do comprometimento: a dimensão de “continuação”.

Além disso, existe uma fragmentação das pesquisas com perspectiva de uma desconstrução do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991, 1997), uma corrente baseada numa proposição de um modelo unidimensional (BASTOS; AGUIAR, 2015) vinculada aos estudos de Klein e colaboradores (2009).

Meyer (2016) aponta, no seu recente *Handbook of Employee Commitment*, que, desde o início, o comprometimento foi examinado a partir de diferentes perspectivas disciplinares, usando diferentes metodologias e procedimentos analíticos e com objetivos diferentes. O autor ressalta que a falha em alcançar o consenso não significa falta de progresso, pois se aprendeu muito sobre o comprometimento nos últimos 50 anos, conhecimento este que pode e deve ser usado para orientar a prática. A discussão do comprometimento reflete como as questões de dimensionalidade (uni ou multi) e foco (com a organização/com um curso de ação) foram abordadas por pesquisadores. Para Meyer (2016), os desacordos sugerem que ainda temos muito a aprender e devem fomentar futuras investigações.

A maioria das pesquisas também não avançou para modelos mais sofisticados que pudessem trazer consequentes do comprometimento organizacional (WASTI; ONDER, 2009; WASTI, 2016; PINHO *et al.*, 2017). Ademais, uma lacuna nas pesquisas brasileiras é de não trazer a relação entre os quatro construtos propostos nesta pesquisa, simultaneamente. Outro aspecto relevante é o predomínio de pesquisas *Emic*, ética imposta com base nos estudos norte-americanos, em detrimento de pesquisas *Etic* (WASTI; ONDER, 2009; WASTI 2016). Lima (2014) apresenta como sugestão para futuras pesquisas a utilização de amostras de

organizações de setores e naturezas diferentes, uma vez que segmentos diferenciados podem acarretar comportamentos distintos.

Meyer (2016) destaca outro desafio, que é o de distinguir comprometimento de construtos relacionados, a exemplo de motivação, engajamento, contratos psicológicos. Todos eles se relacionam e influenciam os mesmos resultados, tais como: retenção, desempenho profissional, comportamento de cidadania, bem-estar. Meyer (2016) ressalta, ainda, que vários pesquisadores estão ativamente envolvidos na teoria, desenvolvimento e pesquisa relativa a esses construtos, estando bem embasados para discutir as semelhanças, as diferenças e as relações com o comprometimento, bem como para demonstrar a contribuição singular do comprometimento para entender, prever e melhorar importantes resultados relevantes para a organização e o empregado (MEYER, 2016).

1.2 Objetivos

A presente pesquisa foi realizada com o objetivo geral de investigar a relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional, bem como seus impactos sobre os consequentes, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho, que se desdobrou nos objetivos específicos listados abaixo:

- Identificar a relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o Comprometimento Organizacional, no modelo tridimensional: afetivo, normativo e de continuação.
- Verificar se os consequentes, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade se comportam de maneira distinta em função da relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Afetivo e Normativo;
- Investigar se os consequentes, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade se comportam de maneira distinta em função da relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento de Continuação;
- Mapear Práticas de Gestão de Pessoas que promovam a satisfação no trabalho e diminuam a intenção de rotatividade; e
- Construir um modelo teórico que compreenda a relação entre os quatro construtos pesquisados.

2 MARCO TEÓRICO

O delineamento teórico da pesquisa será exposto a partir de cada um de seus construtos centrais, apresentados e desenvolvidos nas subseções que se seguem, cada uma delas destinada a um construto específico.

2.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Este primeiro construto, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PGP), tratado nesta pesquisa na posição de antecedente, será apresentado nas duas subseções seguintes. Iniciando no nível macro, discorre-se sobre as PGP no Brasil. Finalizando no nível específico, escolhido como campo para a pesquisa, situam-se as PGP no comércio varejista.

2.1.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil

As Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) podem ser compreendidas como um conjunto de ações empreendidas pelas organizações, direcionadas, especificamente, aos trabalhadores, considerando aspectos diversos da dinâmica e da estrutura organizacional, que influenciam na relação indivíduo-trabalho-organização. Os estudos recentes apontam alguns modelos teórico-metodológicos utilizados para investigar tais políticas e práticas e compreender as suas interações com construtos, como o comprometimento, a satisfação no trabalho, a percepção de justiça organizacional e outros igualmente relevantes. São observados diversos aspectos considerados no escopo de tais políticas e práticas: recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação; ações de retenção de trabalhadores; ações de reconhecimento e recompensas. Demo (2008, 2010) aponta que as PGP têm como objetivo estratégico o desenvolvimento e a retenção das pessoas, o que se relaciona com Intenção de Rotatividade (IR) nas organizações, de forma a valorizá-las e reconhecer a sua contribuição no contexto organizacional. Além disso, Demo (2010) aponta que as PGP são relevantes ao se considerar também o “lado” do trabalhador, pois as mesmas promovem o bem-estar na organização.

Nesse sentido, compreende-se que as PGP procuram equilibrar as demandas e interesses da organização (que podem ser traduzidos em busca de resultados, lucro, diminuição da rotatividade e do absenteísmo) com os interesses e aspirações do trabalhador, o qual busca satisfação no trabalho, condições adequadas e relações interpessoais favoráveis.

Demo *et al.* (2011) realizam também a diferenciação entre políticas e práticas, considerando as primeiras como definições constitutivas e mais amplas e as segundas pertencentes a uma dimensão mais prática e operacional, específica e circunscrita. Ademais, é entendido que o conjunto de PGP precisa estar alinhado e coerente ao planejamento estratégico da organização. Além disso, é fundamental que haja clareza no desenvolvimento e na implementação das políticas e práticas, fortalecendo, assim, questões ligadas à justiça organizacional.

As tais Práticas de Gestão de Pessoas são outro construto central da pesquisa para o qual utilizaremos a escala de Demo (2012), já validada no Brasil. O instrumento se denomina Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e foi criado em 2008, depois ampliado e atualizado em 2012. Cita-se aqui “políticas” e “práticas”, pois entende-se que as políticas se materializam através de um conjunto de práticas de gestão de pessoas (LEGGE, 1995).

Demo *et al.* (2011) apresentaram um modelo que considera as seguintes Políticas de Gestão de Pessoas: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas. Demo *et al.* (2012) desenvolveram o modelo de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, que foi ampliado e atualizado acrescentando também os seguintes fatores: recrutamento e seleção; avaliação de desempenho e competências.

A concepção de PGP por Demo (2012) contempla seis fatores, a saber: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas. No quadro a seguir (quadro 1), adaptado de Demo (2013), são apresentadas as definições dos referidos fatores, considerados nesta pesquisa.

Quadro 1 - Denominações e definições dos fatores da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.

Denominação	Definição
Recrutamento e seleção	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

Denominação	Definição
Treinamento, desenvolvimento e educação (TDE)	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Condições de Trabalho	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de desempenho e competências	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Remuneração e recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Demo (2013).

Uma classificação das PGP, no que concerne à natureza dos objetivos de tais práticas, é proposta por Dutra (2008), afirmando que aquelas podem ser classificadas como: de movimentação, referentes à ação de movimento da pessoa em relação à organização; de desenvolvimento, que viabilizam uma trajetória de desenvolvimento do trabalhador na organização; e de valorização, referentes aos parâmetros e critérios de reconhecimento e distinção dos trabalhadores na organização.

Monteiro (2013) aponta que existe relação significativa entre as práticas de recursos humanos e a motivação, satisfação e lealdade do trabalhador à organização, o que confere vantagem competitiva às organizações que dedicam atenção especial às práticas voltadas para as pessoas. Katou (2012) afirma que as PGP têm associação positiva com o desempenho organizacional, comprometimento organizacional e satisfação.

Em meio à competitividade e ao elevado nível de exigência no contexto empresarial, são crescentes os níveis de pressão no trabalho, demandando políticas de gestão de pessoas que possam atuar no sentido de amenizar esses problemas, conforme ressaltam Castelsoni *et al.* (2018). Ao analisar a percepção de funcionários de um hospital quanto às políticas de gestão de pessoas e aos fatores de pressão, os resultados mostraram que, dentre as PGP avaliadas, a dimensão ‘envolvimento’ apresentou o menor escore, indicando que se deveriam empreender, em maior intensidade, ações que fomentassem o reconhecimento, a participação e a comunicação entre os funcionários. Quanto aos fatores de pressão no trabalho, os respondentes avaliaram existir: baixa pressão, relacionada a inter-relacionamentos e papel

gerencial; moderada pressão, em relação à carga de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, responsabilidade individual, necessidade de atualização e ambiente/clima organizacional; e alta pressão, ligada à falta de possibilidade de crescimento profissional.

Existem evidências de que virtudes podem influenciar a percepção de práticas de gestão de pessoas e de que estas predizem bem-estar; no entanto, Batista *et al.* (2018) registram que há uma lacuna na literatura no que tange a modelos de pesquisa abrangendo a relação entre estas três variáveis, notadamente investigando a possibilidade de mediação das PGP no relacionamento entre virtudes e bem-estar. Os referidos autores investigaram esses construtos obtendo resultados que confirmaram a mediação exercida pelas políticas e práticas de gestão de pessoas no modelo proposto, além de atestarem forte influência das virtudes morais organizacionais nas PGP e no bem-estar no trabalho.

Do ponto de vista de correlações, Demo *et al.* (2015) realizaram uma revisão da produção nacional sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, no período de 2010 a 2014, e identificaram a necessidade de se estudar as relações entre este tema e outras variáveis do comportamento organizacional.

No campo mais específico de contribuições da Gestão Estratégica de Pessoas, Ventura e Leite (2014) consideram os seguintes elementos de PGP: treinamento; aprimoramento de habilidades; possibilidade de trabalhos futuros; valorização; remuneração; incentivos e planos de carreira. Leite e Albuquerque (2013) consideram os seguintes elementos (organizados em unidades de codificação): valorização; aprendizagem/reaprendizagem; desenvolvimento; incentivos; reconhecimento; características organizacionais; criação de condições de trabalho; participação; envolvimento; comprometimento; expectativas; responsabilidades; engajamento; características organizacionais e cooperação.

Lima e Dias (2018) visaram identificar a dinâmica de complementaridade entre os sistemas constituintes do Ambiente Institucional (AI) e as Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) dos países que compõem o grupo do BRICS. Utilizaram dados provenientes do *World Economic Forum* e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para os construtos do AI: sistema educacional, mercado de trabalho e relações sindicais. Quanto às PGP, realizaram um levantamento bibliográfico focando nos países do BRICS. Os resultados indicaram uma dinâmica de complementaridade de reforço negativo entre os sistemas do AI e as PGP no Brasil, África do Sul e Rússia, diferentemente da China e Índia, que apresentaram reforços positivos. Lima e Dias (2018) consideram que os resultados contribuem para aprofundar as discussões sobre as estratégias de gestão de pessoas em países emergentes e em processos de internacionalização.

Esteves (2008), por sua vez, apresenta um modelo de Práticas de Gestão de Recursos Humanos em que considera os seguintes aspectos: segurança de emprego; avaliação de desempenho; práticas de remuneração; oportunidades de carreira; oportunidades de formação; oportunidades de participação; e acesso à informação. Tais aspectos são abordados pelo autor como “práticas de elevado desempenho” no contexto pesquisado. O modelo de Scheible (2011) considera três principais aspectos que constituem as PGP: capacitação e desenvolvimento; estabilidade; remuneração e benefícios.

Entre tais modelos, também é fundamental citar o modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999), o modelo de Gestão de Pessoas *Agency-community*, o qual considera tanto interesses de caráter individual quanto interesses relacionados a um maior envolvimento e interdependência entre as pessoas. O referido modelo engloba os seguintes aspectos: recrutamento; orientação; treinamento; contribuição individual; responsabilidade do trabalhador; questões legais (modelo *agency*) e recrutamento; construção de relacionamentos; desenvolvimento; socialização; criação de relacionamentos com colegas; sucesso do grupo/organização; caminhos da carreira interna gerenciados pela organização; fornecimento de recursos para o bem-estar pessoal e familiar; foco na justiça de procedimentos; fornecimento de apoio e recolocação. Ainda no campo específico de contribuições das teorizações acerca da Gestão de Pessoas, tem-se o modelo de Maturidade de Gestão de Recursos Humanos (GRH), de Tanure, Evans e Cançado (2010) e Tanure, Evans e Pucik (2007), o qual apresenta as seguintes bases de Maturidade de GRH: executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador.

Conforme pode ser observado nos referidos estudos, as práticas de GP consideradas dizem respeito a ações da organização direcionadas ao ingresso do trabalhador na instituição (recrutamento e seleção), permanência e retenção (valorização, remuneração, benefícios, incentivos, planos de carreira) e desenvolvimento (aprendizagem/reaprendizagem, treinamento, desenvolvimento e educação). Além de tais fatores, observa-se também, no contexto das PGP, que são constantemente abordados aspectos relativos à organização em si, sua dinâmica e à organização do trabalho (condições de trabalho, estrutura organizacional, relações com os sindicatos e participação dos empregados nas decisões).

Buscando avaliar as relações entre as práticas de RH, o clima organizacional e o bem-estar dos empregados, Macena *et al.* (2018) utilizaram a Teoria das Trocas Sociais como referência. Os resultados indicaram impacto positivo das práticas de RH tanto sobre o clima organizacional quanto sobre o bem-estar do empregado, assim como do clima organizacional sobre o bem-estar. No entanto, o poder explicativo do bem-estar foi baixo, indicando a

necessidade de uma gestão de pessoas mais individualizada, visto que existem, possivelmente, outras dimensões relacionadas a diferenças cognitivas e emocionais dos empregados que também afetam o seu bem-estar.

Pinheiro *et al.* (2018) analisaram a relação entre as práticas de recursos humanos de uma empresa B, empresas que possuem práticas de RH diferenciadas com as competências coletivas, identificando aquelas práticas que possam contribuir para o desenvolvimento destas competências. Devido às exigências da certificação de uma empresa B, tais autores fizeram uma pesquisa baseada no referencial teórico de gestão estratégica de RH e de competências coletivas. Nas evidências, comprovadas pela literatura que mobilizam o processo coletivo, destacaram-se o estímulo à participação e ao espírito colaborativo como constantes preocupações da liderança. Porém, Pinheiro *et al.* (2018) ressaltam que as experiências ficaram no âmbito individual ou do grupo, havendo poucas ações de divulgação ou troca de melhores práticas.

Pesquisa realizada por Silva *et al.* (2017) aponta que, como na Europa, em Portugal a força de trabalho está envelhecendo rápida e acentuadamente com reflexos no mercado de trabalho e na Gestão de Recursos Humanos. A mundialização, competitividade e rarefação dos empregos afetam os trabalhadores mais idosos, caracterizando-se por fraca empregabilidade e desemprego de longa duração. Para compreender as variáveis que interferem na empregabilidade dos trabalhadores acima dos 40 anos e perceber qual é o papel das empresas e dos trabalhadores/desempregados neste processo, os autores estudaram Pequenas e Médias Empresas (PME) de Portugal, envolvendo desempregados e diretores de recursos humanos. Desse modo, analisaram as percepções de desempregados acima de 40 anos sobre a sua situação, recursos pessoais e estratégias de resolução adotadas. Na perspectiva das empresas, exploraram as suas percepções sobre trabalhadores acima de 40 anos e caracterizou-se a gestão destes trabalhadores.

Tem havido um interesse crescente na relação entre gestão de recursos humanos e ética e, particularmente, no que tem sido descrito como uma prática ética de gestão de recursos humanos (GREENWOOD; FREEMAN, 2011; GUEST; WOODROW, 2012). Com base nas experiências de atores de RH no Reino Unido e no Brasil, Mackenna *et al.* (2017) exploraram as concepções da gestão de recursos humanos ética e como ela é promulgada. Embora os atores de RH nos dois países pensem que a gestão de recursos humanos ética é uma questão de equilíbrio entre a organização e os funcionários, as necessidades e os tipos de dilemas que eles enfrentam também são semelhantes. Os ambientes institucionais nos quais há gestão de recursos humanos aplicam pressões que moldam como a gestão de recursos

humanos ética pode ser pensada e aprovada. Essas pressões influenciam o grau em que os atores de RH podem se engajar ativamente na inovação interpretativa por meio do trabalho institucional no nível micro. A GRH ética na prática, portanto, não está localizada em campos estáveis e fixos.

Unglaub e Caldana (2017) estudaram a possibilidade de integrar as dimensões da Sustentabilidade junto aos objetivos estratégicos utilizados pela organização. Nesse contexto, a pesquisa abordou o seguinte problema: a liderança responsável pelo RH e pelos colaboradores participa ativamente dos objetivos sustentáveis e estratégicos da organização? Para verificar se os objetivos sustentáveis de organizações, ao serem formulados, obtêm participação ativa dos colaboradores em sua elaboração, os autores se basearam nas proposições de Jabbour e Santos (2008). Os membros são filiados a três associações de profissionais de RH. Unglaub e Caldana (2017) relatam que as organizações devem treinar e educar seus colaboradores em relação aos temas sobre sustentabilidade para, assim, obterem participação ativa no alcance de objetivos estratégicos sustentáveis.

Visando comparar as características do modelo de parceria entre a área de gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais, destacando as diferenças significativas, em especial as que se referem às competências profissionais, Botter *et al.* (2017) realizaram pesquisa com base no estudo de Holley (2009) e do CRANET *Network* (FISCHER; AMORIM, 2015). Tais autores constataram não existir diferenças significativas entre os modelos de parceria entre a gestão de recursos humanos e os gerentes de linha segundo o tipo da empresa. Todavia, identificaram diferenças significativas entre as empresas nacionais com relação às multinacionais nos seguintes aspectos: utilização tecnologia da informação, domínio de conhecimento dos processos de GRH e de competências necessárias para a atuação como parceiro estratégico.

Cançado *et al.* (2017) analisaram de que forma a GRH vem atuando em empresas no Brasil, na percepção de seus clientes internos, com base no modelo das Quatro Faces da GRH, a saber: executor, construtor, parceiro de mudança e navegador. Esses autores realizaram pesquisa descritiva com aplicação de questionário a uma amostra de 332 empregados em empresas que tinham uma área de RH em seu organograma. Os resultados indicaram qualidade média da GRH, na percepção de seus clientes internos. Sobressaíram-se as faces do executor, que indica foco nas funções operacionais da GRH, desconectadas entre si e/ou da estratégia da organização, e a do construtor, que também foca nas funções de RH, mas de forma consistente entre si e com a estratégia da organização. Os resultados possibilitaram validar o questionário das Quatro Faces de RH, reduzindo a versão original de 28 para 16

questões, apresentando, portanto, um avanço no conhecimento sobre o tema, já que não foram encontrados, na literatura, outros estudos que se propusessem tal validação. Confirmou-se, ainda, que o construto é constituído pelos quatro fatores e que permite avaliar a qualidade, bem como descrever e analisar a atuação da GRH em diferentes empresas.

Como observam Tanure *et al.* (2011), o tema Gestão Estratégica de Recursos Humanos tem sido pouco estudado em profundidade no Brasil, citando a revisão bibliográfica feita por Fiuza (2010) em revistas nacionais de Administração, considerando o recorte temporal dos últimos cinco anos em relação à sua pesquisa, onde se encontraram apenas cinco artigos sobre o tema. Isso indica a necessidade de realização de mais pesquisas no país. Tanure *et al.* (2011) realizaram estudo sobre a gestão de recursos humanos analisando as diferenças entre empresas nacionais e multinacionais localizadas no Brasil, visando contribuir para uma das principais questões da área: a necessidade de adequação das práticas e políticas de GRH para a realidade de cada localidade e de cada empresa.

Percebe-se, portanto, a amplitude, complexidade e relevância do tema Gestão de Pessoas para o contexto organizacional.

2.1.2 Gestão de Pessoas no Comércio Varejista do Brasil

A importância do varejo no cenário econômico brasileiro vem sendo cada vez mais reconhecida e destacada. Além de gerador do maior número de empregos formais no país, o setor exhibe, especialmente nos últimos quatro anos, números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização (INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO, 2018).

Os segmentos setoriais do varejo são definidos de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas, versão 2.0 (CNAE 2.0), do IBGE, e se distribuem em duas categorias, a saber: o varejo restrito e o varejo ampliado.

O varejo restrito é composto pelos setores: combustíveis e lubrificantes; hipermercados e supermercados; alimentos, bebidas e fumo; tecidos, vestuário e calçados; artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, perfumaria e cosméticos; móveis e eletrodomésticos; equipamentos e material para escritório, informática e comunicação; livros, artigos culturais; outros produtos do comércio varejista.

O comércio varejista ampliado também considera veículos e motos, partes e peças e material de construção (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS, 2019).

Uma matéria de fevereiro de 2018 no Diário do Comércio, Indústria e Serviços (DCI) ressalta que a rotatividade no varejo segue acima da média. Especialistas do ramo consideram que o alto fluxo de entrada e saída de funcionários está ligado a condições adversas da vaga e poderá subir com nova CLT, ou seja, a Reforma Trabalhista aprovada no final de 2017 (DIÁRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS, 2018). Para os especialistas, as longas jornadas de trabalho, escalas no fim de semana e poucos caminhos para ascensão profissional tornaram o varejo o segmento com maior rotatividade no Brasil.

Enquanto a média nacional de movimentação de mão de obra fica em 3,79, dentro do comércio a escala chega a 6,17. A escala, feita pelo Ministério do Trabalho (2018), vai de 0 a 10.

Para Heloísa Ribeiro de Araújo, consultora de RH entrevistada na matéria do DCI (DIÁRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS, 2018), no varejo muitos fatores são decisivos para a rotatividade. Além do ritmo mais acelerado, muitas vezes o profissional passa horas em pé, conta também a falta de visão de ascensão no trabalho, isto acaba por frustrar o vendedor, que muda de emprego. Segundo a especialista, outro fator que fez aumentar a rotatividade no segmento foram as vagas atreladas à comissão. Muitos varejistas, principalmente os de moda, oferecem bônus mediante metas, mas a crise tirou os consumidores das lojas, e os vendedores passaram a buscar alternativas de emprego que não dependam deste tipo de remuneração. Outro aspecto destacado pelo DCI é que, dentro do próprio varejo, a mudança de talentos para o concorrente também é frequente, ainda que tenha diminuído o movimento em função da recessão. Para a consultora de RH, o vendedor que se destaca sabe que pode procurar outras oportunidades, e cabe ao empregador atual achar formas de reter os talentos. Independentemente da razão que leva o funcionário a sair da empresa, quando esse processo se dá com muita frequência, ele traz, além dos gastos, a necessidade constante de treinar a mão de obra, então acaba saindo mais caro do que atender aos pleitos dos funcionários e garantir que eles continuem na empresa. De acordo com o indicador do Governo Federal (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018), na outra ponta, o segmento que apresenta o menor *turnover* é a indústria da transformação (2,07), extração mineral (1,08) e administração pública (0,43). Segundo Heloísa Araújo (DIÁRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS, 2018), a indústria mantém seus funcionários por uma história longa de benefícios, como a participação nos lucros (PLR), que é sempre citada pelos funcionários como o motivo para continuar na empresa.

Foi realizada uma busca em bases de dados brasileiras (CAPES Periódicos, Scielo, rPOT e RAC), no período de 2014 a 2019, com os descritores “Gestão de Pessoas no Varejo”

e “Gestão de Pessoas no Comércio”. Verificou-se que ainda são escassas as publicações nessa temática, enfocando o segmento do varejo como um todo. Serão apresentadas a seguir algumas publicações que foram encontradas e que concentramos neste item, mesmo quando elas poderiam estar também situadas no item 2.3 que apresenta publicações que correlacionam Gestão de Pessoas no Brasil e Comprometimento Organizacional.

Em estudo que buscou entender como as empresas gerenciam suas atividades de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, Nunes *et al.* (2018) desenvolveram pesquisa em empresas comerciais em 5 municípios de Minas Gerais, no período de 2010 a 2011, através de entrevista e questionário. Os achados apontaram que o treinamento é destinado prioritariamente aos cargos operacionais (58%), seguido dos cargos gerenciais com (33%), e em percentual bem menor (9%) para estagiários e outros profissionais. Nunes *et al.* (2018) também identificaram que os gerentes e os próprios funcionários são os responsáveis pelo processo de treinamento em 51% das empresas analisadas. Em 24% delas, o proprietário da empresa é o responsável e, nos demais casos, se concentram os programas de treinamento no setor de RH, em empresas de consultoria e outros setores. Os autores ressaltam que, estes dados revelam ainda que muitas empresas da região ainda não têm um setor responsável pelo treinamento, estando o mesmo ainda centrado nas mãos dos donos das empresas. No entanto, pode-se perceber que, segundo Bonfim (2004), no geral, as empresas têm se fortalecido no campo do treinamento, constituindo o seu próprio corpo docente, e/ou contratando serviços de terceiros, como estratégia para assegurar que a mão de obra, da qual precisam, possa estar disponível e qualificada conforme suas necessidades. Os resultados de Nunes *et al.* (2018) indicaram que a maioria das empresas utiliza a avaliação de desempenho (24%), observação direta (20%) e solicitação de supervisores e gerentes (13%) para subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento. Os demais métodos utilizados (que juntos somam 43%), como reuniões interdepartamentais, modificação do trabalho, entrevista de saída, análise de cargos, entre outros, possuem praticamente o mesmo peso para os respondentes. As técnicas mais utilizadas para o desenvolvimento de pessoas são treinamento nas atividades rotineiras (28%), métodos baseados em casos, jogos de empresa, modelagem do comportamento, rotação de funções, gestão de carreira, coaching, responsabilidade social, *feedback* (15%), gestão de desempenho e palestras e cursos com (16%). Nunes *et al.* (2018) ressaltam que o processo de treinamento e desenvolvimento realizado pelas empresas de comércio e serviço analisadas é feita de maneira informal, ou seja, não existe uma padronização no processo. Os autores consideram que a explicação para isso poderia vir do porte das empresas pesquisadas e ainda do número de funcionários da mesma.

Borges *et al.* (2014), realizaram estudo com foco no comércio varejista de Santa Catarina, abordando ações relacionadas às práticas de treinamento de equipes de vendas e atendimento. Foram avaliadas 70 lojas do comércio varejista localizadas na cidade de Blumenau. Os referidos autores identificaram que de forma geral, as empresas (90%) pesquisadas oferecem treinamentos, que a maior parte (66%) realiza integração com novos colaboradores da seguinte forma: apresentação da empresa e aprendizagem de suas funções com o auxílio de um funcionário mais antigo ou do proprietário. Quanto ao levantamento de necessidades de treinamento, na maioria das empresas que realiza treinamentos (42%), a referência principal é a análise do gerente ou dos proprietários, e em 19% delas, as necessidades são consideradas com base no não cumprimento das metas. Borges *et al.* (2014), demonstraram que há uma preocupação da parte das empresas em oferecer treinamentos e desenvolver seus funcionários, cujo foco prioritário está no conhecimento do produto, na técnica de venda e no atendimento ao cliente, porém outros treinamentos, como de liderança, motivacional e política e cultura organizacional, foram pouco significativos. Borges *et al.* (2014), ressaltam que, para um segmento de atuação que tende a apresentar índices consideráveis de rotatividade, os treinamentos de liderança, motivacionais e voltados para a disseminação das políticas e da cultura organizacional ainda são minoria. Quando perguntados sobre quem participa da escolha do melhor treinamento para a capacitação dos funcionários da área de vendas e atendimento, grande parte das empresas cita o gerente ou o líder direto como participante desse processo, em três empresas citaram que tal decisão é de responsabilidade da área de recursos humanos.

Mesmo que as práticas de Gestão de Pessoas estejam relacionadas diretamente com a obtenção de melhores resultados (Gelade e Ivery, 2003; Huselid e Becker, 1996; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996), as organizações tendem a realizá-las para grupos de empregados de maior nível hierárquico. Para responder esta questão, Ribeiro *et al.* (2015) realizaram investigação com 131 empregados de cargos gerenciais e não gerenciais de duas diferentes instituições financeiras, sendo um banco de varejo privado e uma cooperativa de crédito. Os grupos de gerentes e não gerentes foram relacionados com quatro práticas de GP, a saber: reconhecimento e estímulo; integração; comunicação; e treinamento. Os resultados de Ribeiro *et al.* (2015) apontaram que “treinamento” é a prática mais presente, enquanto “reconhecimento e estímulo” apresentou a menor média. Das quatro práticas analisadas, três delas apresentaram diferenças significantes entre os grupos de gerentes e não gerentes, todas com médias mais elevadas no grupo de gerentes, corroborando as observações de Schuler e Jackson (1987) que apontam ser os níveis hierárquicos mais elevados os mais beneficiados

por práticas de gestão de pessoas. A prática “integração” não apresentou diferenças entre os grupos.

Pinho *et al.* (2016) investigaram o *turnover* no varejo, em uma rede supermercadista de Belo Horizonte, com o intuito de identificar os motivos de desligamento na organização e as políticas para seu gerenciamento. O trabalho aos finais de semana, o expediente característico da atividade e os excessos de faltas e atestados foram os motivos mais representativos para o desligamento. As principais práticas de gerenciamento do *turnover*, detectadas por Pinho *et al.* (2016), foram a melhoria dos critérios de seleção e o treinamento dos profissionais. A referida empresa possui percentuais de *turnover* abaixo da média nacional do segmento e, conforme os autores, tal fato é justificado pela avaliação positiva dos funcionários a respeito das políticas de RH instituídas, apontando que o investimento nas políticas e práticas de recursos humanos gera resultados tangíveis para o negócio. Ao aprofundar a análise dos resultados, Pinho *et al.* (2016) registram que, considerando o aspecto “motivos de desligamentos” da organização investigada, observaram que “folga nos finais de semanas/horário de trabalho” é o mais representativo. Os autores ressaltam ainda que no objetivo específico de identificar as principais formas de gerenciamento do turnover, as medidas tomadas pelos entrevistados, visando diminuir o turnover, são: melhorar os critérios de seleção, treinar os líderes e os demais profissionais, implantar políticas de remuneração e benefícios, melhorar o ambiente do trabalho, realizar pesquisas de desligamentos, pesquisas de clima, melhorias na comunicação e a criação de uma cultura com base em valores organizacionais. Vale destacar que para Kavoo-Linge e Kamoche (2015), no processo de retenção, o papel da liderança é significativo. Porém, Pinho *et al.* (2016) apontam na sua pesquisa que, os líderes salientam que a gestão do RH pode melhorar nos seguintes pontos: na gestão dos benefícios, como plano de saúde e cestas básicas, a redução de jornada nos finais de semana, com o aumento da agilidade e assertividade do processo de seleção e contratação de funcionários, com mais atenção com as indicações das lideranças para as contratações de funcionários, realizando treinamentos para reduzir o turnover e oferecendo mais oportunidades de crescimento.

Pinho *et al.* (2018) investigaram como Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o Comprometimento Organizacional no setor varejista cearense, a partir de pesquisa em uma rede de supermercados. Os resultados evidenciaram que a base afetiva do comprometimento é influenciada pelas práticas de Avaliação de Desempenho e Competências (ADC), Condições de Trabalho (CT), Envolvimento [Env] e Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE), porém as práticas de Envolvimento e TDE apresentaram efeito positivo mais intenso no

comprometimento afetivo do que as variáveis de ADC e CT. As práticas Remuneração e Recompensas (RR) e Recrutamento e Seleção (RS) não apresentaram significância estatística suficiente para indicar relação entre elas e a base afetiva do comprometimento. Por outro lado, no que tange ao comprometimento normativo, Pinho *et al.* (2018) encontraram que este é influenciado pelas práticas RR, RS, Env e TDE, e dentre estas práticas a TDE se destacou em relação às demais. Já a base de continuação é influenciada pelas práticas de RR, ADC, CT, RS e Envolvimento. A prática CT apresentou um efeito negativo no comprometimento de continuação; a variável ADC apresentou maior efeito sobre o comprometimento de continuação que as demais variáveis; e TDE não apresentou significância estatística suficiente para indicar relação, comprometimento de continuação. Os autores ressaltam que a única prática que influenciou as três bases do comprometimento foi a prática Envolvimento.

Pinho (2009) realizou pesquisa quali-quantitativa sobre comprometimento e práticas de gestão de pessoas em duas organizações públicas e uma privada do segmento do comércio e varejo na Bahia. Na etapa qualitativa, participaram cinco gestores da organização privada. Os principais resultados dessa etapa apontaram diferenças significativas entre a realidade dos gestores que atuam nas organizações públicas e aqueles que atuam na organização do comércio e varejo. Nas organizações do varejo e comércio, foram identificados: renda menor, escolaridade menor e faixa etária menor. Ainda nessa etapa, o conceito de bom trabalhador na organização privada, no que tange ao comprometimento, para os entrevistados, é ser pontual, assíduo, ter responsabilidade com o cliente, ter desempenho e gostar do que faz.

Pinho (2009) identificou que a questão da liderança, nas entrevistas, foi mais significativa nas organizações de comércio e varejo, sendo destacadas características relacionadas à gestão da equipe de trabalho. Ademais, houve destaque para as dimensões afetiva e normativa do comprometimento.

Ainda analisando o contexto das organizações do varejo e comércio, o conceito de ‘Bom Trabalhador na Organização’ teve destaque para aspectos como ‘Foco no Cliente’, ‘Características Pessoais’, ‘Cumprir deveres’ e no ‘Conhecimento acerca do mercado onde atua’. Algumas características mais singulares do contexto do varejo e comércio foram discutidas por Pinho (2009), como a dificuldade de recolocação em outras empresas devido à baixa escolaridade e o sentimento de perda diante dos treinamentos já recebidos na empresa privada.

Kohlrausch *et al.* (2018) pesquisaram as práticas cotidianas de GP na percepção dos colaboradores de videolocadoras de Porto Alegre. Os autores evidenciaram os enfrentamentos em um negócio em extinção, oriundo das novas tecnologias. As videolocadoras estiveram

presentes enquanto negócios rentáveis durante bom tempo, sendo locais de encontro de pessoas que tinham hábito de assistir a filmes em casa. Com o passar do tempo, mudanças no mercado passaram a comprometer a sobrevivência do setor, entretanto, nas poucas empresas que restaram, ainda se identificam funcionários que, apesar da falta de perspectivas, seguem planejando suas carreiras, mobilizando seus saberes e suas subjetividades. A pesquisa teve natureza qualitativa e caráter exploratório, e o tratamento dos resultados foi realizado por meio de análise de conteúdo, a partir da qual foram identificadas três categorias: práticas cotidianas de gestão de pessoas, significado do trabalho para os colaboradores e ressignificação da situação de declínio do segmento. Entre os resultados se destaca como as “maneiras de ser e de fazer” no cotidiano das organizações tanto produzem quanto portam as memórias produzidas em relações de trabalho e nos seus contextos específicos.

Considera-se o trabalho de Kohlrausch *et al.* (2018) importante para o comércio varejista, visto ser representativo de uma situação cada vez mais frequente devido às rápidas e intensas transformações tecnológicas que implicam na extinção de empresas de diferentes setores do comércio, com graves consequências para os trabalhadores das referidas empresas.

Lima e Rowe (2014) ressaltam que as novas formas de gestão de pessoas que surgem para responder às demandas contemporâneas tendem à adoção de modelos que ressaltam o comprometimento dos seus funcionários, uma vez que o estabelecimento destes implica um envolvimento mais efetivo com a organização. Estudos científicos têm demonstrado que o comprometimento pode contribuir para melhores resultados organizacionais, tais como redução de custos, queda na rotatividade e absenteísmo, como também melhoria de desempenho dos seus colaboradores (ROMAN *et al.*, 2012).

Diante do exposto, considerou-se importante eleger o Comprometimento Organizacional como construto da presente pesquisa, e o mesmo será apresentado em detalhes na próxima subseção.

2.2 Comprometimento Organizacional

O construto de Comprometimento Organizacional pode ser compreendido como uma ligação entre o trabalhador e a organização, pressupondo uma relação mútua de trocas de caráter psicológico e social.

A conceituação de comprometimento, como definida por Meyer (2009), evoluiu ao longo dos anos. Nas décadas de 80 e 90, o conceito de comprometimento era, enquanto sua natureza, concebido como “atitude”, e sua definição envolvia sentimentos como apego,

identificação ou lealdade, com o objeto de compromisso (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; MEYER; ALLEN, 1991). Em 2009, Meyer atualizou o conceito do comprometimento para uma natureza concebida como “força” e sendo definido como uma força interna que vincula um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação de relevância para esse objeto (MEYER, 2009).

Mowday, Porter e Steers (1982) propuseram o estudo do comprometimento por meio de um modelo unidimensional, de base afetiva. Posteriormente, os estudos desenvolvidos por Meyer e Allen (1991) culminaram com a proposição do modelo tridimensional do comprometimento, o qual considera o comprometimento afetivo, normativo e de continuação, com características específicas.

A concepção focada neste estudo será baseada no conceito atualizado por Meyer (2009), em coerência com a base teórico-metodológica do presente trabalho. Dentro dessa abordagem, os trabalhos de Allen e Meyer (1990) conceituaram três componentes para o Comprometimento Organizacional: afetivo, instrumental e normativo. O primeiro, afetivo, refere-se a um apego com os objetivos e valores da organização. Para Meyer e Allen (1997), relaciona-se com determinadas características da organização e do trabalho, a saber: descentralização, justiça percebida, comunicação adequada, autonomia na realização das tarefas, variabilidade de competências utilizadas no trabalho e relacionamento com o superior.

Magalhães (2008) ressalta que a dimensão afetiva é baseada no orgulho pelo trabalho realizado, na satisfação em fazer parte da organização e no bem-estar sentido tanto em relação ao ambiente físico quanto social. O segundo componente, instrumental, relaciona-se aos custos envolvidos para o empregado ao deixar a organização. Associa-se com perdas de tempo ou de dinheiro, em caso de desligamento da organização, além da existência de alternativas à saída da mesma (MEYER; ALLEN, 1997). E, por fim, o componente normativo, que implicou no sentimento de obrigação em permanecer na organização, de lealdade à organização (MAGALHÃES, 2008). O componente afetivo refere-se a atitudes gerais direcionadas à organização, já os componentes instrumental e normativo dizem respeito a formas mais específicas de comportamento (SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008).

Meyer e Parfyonova (2010) também ressaltam que o modelo de três componentes (TCM) de Meyer e Allen (1991, 1997) foi introduzido pela primeira vez para reconhecer a multidimensionalidade do comprometimento dos funcionários com as organizações.

Meyer (2016) registra que o interesse pelo comprometimento dos funcionários com as organizações começou na América do Norte, especificamente nos EUA, nas décadas de 60 e

70, embora suas raízes estejam mais longe. Esse interesse continua até hoje, floresceu no novo milênio e não mostra sinal de declínio.

Nos anos 80, houve uma ramificação da teoria e da pesquisa para incluir outros alvos de comprometimento, e nos anos 90 estudos realizados em outras partes do mundo começaram a aparecer com mais regularidade na literatura (MEYER, 2016).

O modelo tridimensional do comprometimento se destaca como referência fundamental na maioria das pesquisas recentes (PINHO, 2009; MEYER; PARFYONOVA, 2010; OLIVEIRA; PINHO, 2018), com atualizações de Meyer e Allen (1997); Meyer, Allen e Smith (2003); e Meyer (2009), e mais recentemente foi estendido para se aplicar a comprometimento no trabalho em geral (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Para Meyer e Parfyonova (2010), atualmente já é bem reconhecido que o comprometimento pode assumir diferentes formas (MEYER; ALLEN, 1991; O'REILLY; CHATMAN, 1986) e ser direcionado a diferentes públicos dentro e fora da organização (REICHERS, 1985; BECKER, 1992). Além disso, reconhece-se que nem todos os comprometimentos são igualmente benéficos (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER *et al.*, 2007).

Por todas as referidas evidências, a presente pesquisa utiliza para o construto Comprometimento Organizacional o modelo tridimensional (TCM) de Meyer e Allen (1991, 1993, 1997), que propõe três tipos de comprometimento: afetivo, normativo e de continuação. O comprometimento **afetivo** é conceituado como um apego *affective* com a organização; o comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance* e, sendo fidedignos à tradução, tratamos aqui **de continuação** (embora seja comumente denominado de instrumental); e comprometimento conceitualizado como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative* (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993), e que chamamos de **normativo** (ALLEN; MEYER, 1990).

As três dimensões do comprometimento serão apresentadas mais detalhadamente nas subseções a seguir.

2.2.1 Comprometimento Afetivo

O comprometimento afetivo (CA) pode ser entendido como identificação e vinculação afetiva com a organização. Pressupõe identificação com os objetivos e valores da organização

e também envolve intenção de permanecer. Mowday, Porter e Steers (1982) destacam, na dimensão afetiva, a disposição em agir em defesa da organização e de seus interesses.

A base afetiva do comprometimento pressupõe não apenas o desejo em permanecer na organização, mas também uma lealdade de caráter ativo e não passivo. De acordo com Siqueira (1995), o trabalhador comprometido afetivamente apresenta características como orgulho perante a organização e entusiasmo em contribuir para seu desenvolvimento. Ademais, é válido registrar as correlações positivas apontadas na literatura entre o comprometimento e construtos como satisfação no trabalho e desempenho e negativas com *turnover*.

Segundo Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226), três características fundamentais são destacadas relacionados ao comprometimento afetivo: “(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) desejo de exercer esforço considerável em benefício da organização; (c) forte desejo de se manter membro da organização”.

Portanto, pode-se afirmar que a dimensão afetiva pressupõe aspectos como identificação, desejo e intenção de permanecer, associando-se a construtos tidos como positivos no contexto organizacional.

2.2.2 Comprometimento Normativo

O Comprometimento Normativo (CN) diz respeito à obrigação moral em permanecer na organização e está relacionado, comumente, a um sentimento de dívida do trabalhador em relação à organização.

Conforme Meyer e Parfyonova (2010), independentemente do seu foco, o comprometimento normativo é caracterizado por uma mentalidade de obrigação, como, por exemplo, a obrigação de permanecer com a organização ou de apoiar uma iniciativa de mudança. Embora teoricamente distinto de CA (mentalidade de desejo) e CC (mentalidade de custo-evitação), Meyer e Parfyonova (2010) destacam que CN foi encontrado para correlacionar fortemente com AC e compartilhar muitos dos mesmos antecedentes e consequências (MEYER *et al.*, 2007). Como resultado, alguns autores questionaram o valor da retenção da CN como um componente distinto (JAROS, 1997; KO; PRICE; MUELLER, 1997).

Meyer e Parfyonova (2010) ressaltam que, entre os componentes de Meyer e Allen (1991), modelo de três componentes do Comprometimento Organizacional, o CN foi o que recebeu a menor atenção. Às vezes, é descartado como um construto redundante que possui

muitas semelhanças com o comprometimento afetivo e não explica comportamentos de trabalho além de outros componentes.

Pode-se concluir que, como o próprio construto, as medidas do NC assumiram várias formas e evoluíram um pouco ao longo do tempo, o que tem contribuído para dificuldades na interpretação dos resultados da pesquisa e, talvez, para o desencantamento com o construto (BERGMAN, 2006). Para os objetivos desta pesquisa, focar-se-á principalmente no CN como conceituada e medida dentro da teoria de Meyer (2009, 2016) e nas proposições de Meyer e Parfyonova (2010).

Os referidos autores procuraram restabelecer o significado teórico e prático do NC e argumentam que ele tem uma natureza dual e se manifesta de forma diferente, dependendo da força de outros componentes no perfil de comprometimento de um funcionário.

Se Comprometimento Normativo é talvez mais conhecido como um dos componentes do comprometimento no TCM (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER; HERSCOVITCH, 2001), a noção de comprometimento baseado na obrigação remonta à teoria sociológica e pesquisa nas décadas de 60 e 70 (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Vários teóricos apresentaram suas noções de CN e, embora existam diferenças nas definições anteriores, Meyer e Allen (1991, p. 67) notaram que refletiam um tema comum de obrigação. Dado um discurso uníssono de que esse senso de obrigação deriva da internalização de influências normativas, eles adotaram o termo “compromisso normativo”, argumentando que “os funcionários com forte compromisso normativo permanecerão com uma organização em virtude de sua crença de que é ‘a coisa certa’ e moral a fazer.”

Estes primeiros teóricos (ETZIONI, 1975; KANTER, 1968; WIENER, 1982) argumentaram que comprometimento com uma forte moral subjacente tende a guiar o comportamento de uma forma que transcende o interesse próprio e beneficia o coletivo mais amplo com a organização ou o grupo de trabalho.

Mais recentemente, Meyer e Herscovitch (2001, p. 316) propuseram que a TCM pode ser aplicada a outros comprometimentos no local de trabalho e definiram o CN de forma mais geral, como “a mentalidade que alguém tem a obrigação de seguir um curso de ação relevante para uma meta específica.” Na sua aplicação deste modelo às iniciativas de mudança organizacional, Herscovitch e Meyer (2002, p. 475) definiram o CN como “um senso de obrigação de fornecer mudança.”

Meyer e Parfyonova (2010) recordam que, quanto às formas de mensurar o comprometimento normativo, Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma medida de oito itens de CN projetado para refletir a internalização de influências normativas, como descrito por

Wiener (1982). Em seguida, Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram uma medida revisada de seis itens para organização, juntamente com uma medida paralela de seis itens de comprometimento ocupacional. Uma revisão extensa que visou eliminar itens que poderiam ser mais apropriadamente considerados antecedentes do CN, bem como medir a sensação de obrigação mais genérica (MEYER; PARFYONOVA, 2010), incluindo a obrigação baseada na necessidade de retribuir os benefícios recebidos da organização (SCHOLL, 1981).

As medidas originais e revisadas do CN foram amplamente utilizadas dentro e fora da América do Norte, e também serviram como base para o desenvolvimento de medidas de CN com outros focos, a saber: ocupações (MEYER *et al.*, 1993), supervisores e equipes de trabalho (CLUGSTON; HOWELL; DORFMAN, 2000; STINGLHAMBER; BENTEIN; VANDENBERGHE, 2002), clientes (STINGLHAMBER *et al.*, 2002) e iniciativas de mudança organizacional (HERSCOVITCH; MEYER, 2002).

Estudos tradicionais que focam nas variáveis são utilizados por Meyer e Parfyonova (2010) para demonstrar a diferenciação entre CA e CN.

Por exemplo, em sua meta-análise, Fischer e Mansell (2009) descobriram que a correlação entre CA e CN variava entre culturas diferindo em renda per capita e que os níveis médios de CA e CN foram afetados diferentemente pelo valor cultural. AC foi maior nos países que pontuaram alto no individualismo e baixa na distância do poder, enquanto o CN foi maior nas culturas coletivistas e de alta distância do poder. Estes autores também descobriram que a CA correlacionou-se mais fortemente com a intenção de *turnover* em países individualistas, enquanto o CN correlacionou mais fortemente em países coletivistas.

Meyer e Parfyonova (2010) revisaram as descobertas da pesquisa tradicional centrada em variáveis para avaliar essas questões. Ao compararem CN em relação ao CA, as evidências mais diretas relativas ao caráter distintivo da CN e da CA provêm das análises fatorial exploratória e confirmatória das medidas em relação à organização (ALLEN; MEYER, 1990; DUNHAM; GRUBE; CASTANEDA, 1994; HACKETT; BYCIO; HAUSDORF, 1994; KO *et al.*, 1997) e outros focos, incluindo a ocupação, grupo de trabalho, iniciativas de supervisor, cliente e mudança organizacional (HERSCOVITCH; MEYER, 2002; MEYER *et al.*, 1993; STINGLHAMBER *et al.*, 2002). Segundo Meyer e Parfyonova (2010), estes estudos geralmente apontam que as dimensões CN e CA definem fatores separados, porém, tendem a ser altamente correlacionados.

Além disso, os padrões de correlação de CA e CN com outras variáveis são bastante semelhantes (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER *et al.*, 2002), levando a questionar a contribuição do CN e se ele garante consideração contínua (JAROS, 1997; KO *et al.*, 1997).

Visando abordar essas preocupações, Meyer e Parfyonova (2010) examinaram as possíveis razões para a alta correlação entre os dois componentes e as semelhanças em suas correlações com diversas variáveis antecedentes.

Meyer e Allen (1997) notaram que uma determinada variável antecedente pode contribuir para o desenvolvimento de qualquer um ou de todos os CA, CN ou CC (Comprometimento de Continuação), dependendo de como é percebido pelos funcionários. Por exemplo, oportunidades de treinamento podem contribuir para um sentimento de desejo, obrigação ou uma necessidade de permanecer com a organização dependendo se é visto como um reflexo do apoio organizacional, um benefício que requer reciprocidade, ou um investimento de tempo para adquirir habilidades específicas da organização, respectivamente. Para Meyer e Parfyonova (2010), o fato de que CA e CN se correlacionam particularmente sugere fortemente que as interpretações que promovem as mentalidades do desejo e da obrigação podem ocorrer simultaneamente.

Infelizmente, pouca atenção tem sido dada para a hipótese de Meyer e Allen (1997), de que diferentes processos psicológicos estão envolvidos no desenvolvimento de CA e CN. Portanto, neste aspecto, Meyer e Parfyonova (2010) consideram que se pode apenas especular que a coativação dos mecanismos subjacentes é uma explicação para a forte correlação entre construtos diferentemente distinguíveis.

Em sua revisão meta-analítica das relações com antecedentes teóricos e consequências do comprometimento, Meyer *et al.* (2007) constataram que, embora os padrões de correlações fossem semelhantes, correlações com CN foram geralmente mais fracas do que aquelas com CA. Além disso, alguns estudos examinando os efeitos combinados dos antecedentes revelaram diferenças na contribuição relativa de preditores específicos de CA e CN (DUNHAM *et al.*, 1994; FINEGAN, 2000; IVERSON; BUTTIGIEG, 1999). Finalmente, Meyer e Parfyonova (2010) argumentam que, embora a CA seja geralmente encontrada para explicar mais variações no comportamento, alguns estudos relataram contribuições feitas pelo CN, a exemplo dos citados pelos referidos autores (HERSCOVITCH; MEYER, 2002; KONDRATUK *et al.*, 2004; LEE *et al.*, 2001; MEYER *et al.*, 1993; SNAPE; REDMAN, 2003; SOMERS, 1995).

Argumentos para a distinção entre CN e CA também podem ser encontrados na pesquisa transcultural. Stanley *et al.* (2007) descobriram que a correlação entre o CN e a intenção de rotatividade variou em função dos valores e das práticas culturais, enquanto as correlações com o CA não. Com base numa amostra de funcionários turcos, Wasti (2003) descobriu que o ideocentrismo, ou seja, a internalização de valores individualistas

(TRIANDIS; LEUNG; VILLAREAL; CLACK, 1985), moderou a relação entre intenção de *turnover* e CN, mas não a relação com o CA. Essas descobertas levaram à especulação de que a distinção entre CN e CA se tornará mais clara à medida que mais pesquisas forem realizadas e conduzidas em culturas não ocidentais (BERGMAN, 2006; WASTI; ÖNDER, 2009).

Resumindo, Meyer e Parfyonova (2010) agumentam que entre CA e CN podem ser explicadas, pelo menos em parte, em bases teóricas. Além disso, as correlações com outras variáveis não são idênticas, e algumas das diferenças variam em função da cultura.

2.2.3 Comprometimento de Continuação

O Comprometimento de Continuação (CC), também conhecido como calculativo ou instrumental, pode ser entendido como a avaliação dos possíveis custos e das perdas de caráter social, econômico e/ou psicológico envolvidos na saída da organização, além de considerar os investimentos realizados pelo trabalhador para ingressar e/ou permanecer na instituição.

O comprometimento de continuação, baseando-se também em Becker (1960), pressupõe uma avaliação daquilo que foi investido e do que se perderia em uma possível saída da organização. A teoria dos *side-bets* (trocas laterais) confere suporte teórico a essa discussão.

Pinho (2009) ressalta que, se sempre com o CN houve uma preocupação em mostrar que a alta correlação CA e CN não significava uma redundância e sobreposição conceitual, como apontado por muitos críticos, isto não ocorria com CC, que possuía correlações baixas e negativas.

2.2.4 Análise dos estudos de perfis de comprometimento, a partir de Meyer e Parfyonova

Nas subseções anteriores (2.2.2 e 2.2.3), foram expostos argumentos para a diferenciação das três bases do comprometimento, baseados em estudos focados em variáveis.

Para aprofundar a diferenciação entre as três bases do comprometimento e as propriedades únicas do CN, que apareceu de forma peculiar e relevante nos achados da presente pesquisa, faz-se necessário apresentar as pesquisas examinando perfis de comprometimento que reforçam o modelo TCM, ao mesmo tempo que tornam mais aparentes as propriedades do CN e CC.

Diante do exposto, criou-se esta subseção, dedicada à exposição da análise dos estudos de perfis de comprometimento desenvolvida por Meyer e Parfyonova (2010).

Para a organização do CN e CC, emergem-se, consistentemente, como fatores separados (DUNHAM *et al.*, 1994; HACKETT *et al.*, 1994; MEYER *et al.*, 1993). Além disso, segundo Meyer e Parfyanova (2010), a correlação entre CN e CC é modesta ($\rho = 0,18$), e suas correlações com antecedentes, correlatos e variáveis consequentes são bastante diferentes (MEYER *et al.*, 2002). Achados semelhantes foram relatados para CN e CC objetivando outros focos (HERSCOVITCH; MEYER, 2002; STINGLHAMBER *et al.*, 2002).

No entanto, há algumas evidências de que CN e CC têm antecedentes comuns (POWELL; MEYER, 2004) e que eles se correlacionam mais fortemente em algumas culturas do que em outras (STANLEY *et al.*, 2007). Pesquisas pertinentes ao desenvolvimento do CC concentraram-se, principalmente, nos custos econômicos da interrupção de um curso de ação. Esses custos podem incluir a perda de benefícios previdenciários ou desperdício de tempo e esforço investido na aquisição de habilidades não transferíveis (LUCHAK; GELLATLY, 2001; POWELL; MEYER, 2004; SHORE *et al.*, 2000). No entanto, Becker (1960) observou que os funcionários também podem incorrer em custos sociais quando se desviam de atividades que são consideradas as certas e apropriadas em sua sociedade ou grupo social. Esses mesmos custos sociais podem estar implicados no desenvolvimento do CN, na possibilidade de sobreposição com CC (POWELL; MEYER, 2004).

Em síntese, Meyer e Parfyonova (2010) argumentam que CN e CC são formas distintas de comprometimento. Em geral, eles têm diferentes antecedentes e se relacionam diferentemente com o comportamento. No entanto, ambos podem ser sensíveis às normas e expectativas sociais, especialmente em culturas onde a interdependência social é muito relevante, como a cultura brasileira, por exemplo.

Meyer (2016) reforça que a grande maioria da teoria e pesquisa se concentrou no comprometimento dos funcionários, começou inicialmente com comprometimento com suas organizações, mas estendeu-se a outras entidades (ocupação, sindicato, equipe, supervisor, cliente) ou cursos de ação (objetivos, decisões, políticas, programas, iniciativas de mudança).

Outros estudos vêm sendo desenvolvidos no sentido de avançar na compreensão de características e do comprometimento, bem como desenvolver instrumentos de medida que consideram tais aspectos e nuances. Além disso, é possível observar estudos que são realizados em diversos contextos distintos, como organizações públicas e privadas, com trabalhadores com vínculos contratuais distintos e, até mesmo, estudos transculturais no campo do comprometimento.

Meyer *et al.* (2012) consideram que, embora argumentado há muito tempo que os funcionários podem experimentar graus variados das três formas de comprometimento, e que os três componentes se combinam para influenciar o comportamento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991), testes para efeitos de interação têm sido relativamente raros (JAROS, 1997; RANDALL; FEDOR; LONGENECKER, 1990; SOMERS, 1995). Além disso, só recentemente foi oferecido um conjunto específico de proposições para orientar a investigação dos perfis de comprometimento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Meyer *et al.* (2012) testaram essa teoria com dados de funcionários de três organizações de serviços humanos (N = 403). Usando análises de perfil latente, identificaram seis grupos de perfis distintos e descobriram que eles diferiam em medidas de satisfação de necessidades, regulação, afeto, envolvimento, comportamento de cidadania organizacional e bem-estar. As diferenças observadas são consistentes com a noção de que um perfil de comprometimento fornece um contexto que determina como os componentes individuais são experimentados (GELLATLY; MEYER; LUCHAK, 2006).

Em pesquisa com enfermeiros, descobriu-se que aqueles com perfis CA dominantes (CA forte e CC e CN fracos) e perfis CN dominantes (CN forte e CA e CC fracos) tinham níveis mais elevados de apoio discricionário à mudança do que os com perfis CC dominantes (CC forte e CA e CN fracos) e os não comprometidos. Além disso, embora não significativamente, os maiores níveis de apoio discricionário foram relatados pelos enfermeiros com perfis caracterizados por forte CA e CN. Estas descobertas foram replicadas em estudos com funcionários públicos (ALBION, 2006), trabalhadores de energia canadense e gerentes indianos (MEYER *et al.*, 2007)

Wasti (2005) foi uma das primeiras a realizar comparações de grupos de perfis para comprometimento organizacional. Ela usou *k-means* para identificar grupos de perfil entre funcionários turcos e descobriu que a intenção de permanecer na organização e o *boosterismo* leal, isto é, uma forma de Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB), foi maior no grupo de perfil dominante CA/CN do que no grupo dominante CA. Esse achado sugere que o CN contribui além do CA para manter intenções e comportamentos discricionários.

Gellatly *et al.* (2006) mediram o comprometimento dos funcionários do hospital canadense, juntamente com intenções de permanecer e autorrelato OCB, usando a mesma abordagem de Herscovitch e Meyer (2002). Gellatly *et al.* (2006) propuseram que o perfil de comprometimento de um funcionário fornece um contexto que pode influenciar como um determinado componente de compromisso é experimentado. No caso do CN, parece que o sentido inerente de obrigação de um alvo pode ser experimentado como um “imperativo

moral” (um desejo de fazer a coisa certa) quando o CA é forte, ou como uma “obrigação por dívida” (algo que deve ser feito para evitar custos sociais), quando acompanhado por forte CC e fraco CA. Em outras palavras, pode haver duas “faces” do compromisso normativo.

Estudos de perfil mais recentes relataram resultados amplamente consistentes com os de Gellatly *et al.* (2006). Somers (2009) criou grupos de perfis usando análise de *cluster k-means* e descobriu que a intenção de rotatividade foi menor entre os grupos de perfil totalmente comprometidos e dominantes de CA/CN. A intenção de rotatividade nesses grupos foi significativamente menor do que nos grupos não comprometidos e CC dominante (mais importante), também foi menor do que nos grupos CA dominante e CC/CN dominante. Somers (2010) e Stanley *et al.* (2009) relataram descobertas semelhantes.

Considerando em conjunto tais achados, Meyer e Parfyonova (2010) sugerem que, quando combinados com CA, o CN tende a estar associado a mais resultados positivos (por exemplo, intenção de permanecer, OCB, apoio à mudança e bem-estar dos funcionários) do que quando é combinado com CC. Além disso, em alguns casos, a forte combinação CA/CN parece estar associada a níveis mais altos desses resultados desejados do que o perfil dominante de CA. Nesse sentido, Meyer e Parfyonova (2010) acreditam que as descobertas revisadas acima justifiquem um novo olhar sobre a natureza e implicações do CN.

Ao desenvolver suas proposições sobre as implicações comportamentais dos perfis de comprometimento, Meyer e Herscovitch (2001) sugeriram que uma mentalidade de obrigação (CN) pode moderar os efeitos positivos da mentalidade do desejo (CA). Parece, no entanto, que isso não é o caso, pois a combinação de CA e CN foi encontrada para levar a resultados comportamentais mais positivos do que o CA sozinho (HERSCOVITCH; MEYER, 2002; SOMERS, 2009; WASTI, 2005). Mas também foi observado que, quando combinada com CC forte e CA fraco, o CN pode ter implicações negativas para o OCB (GELLATLY *et al.*, 2006). Frente a isso, Meyer e Parfyonova (2010) indicam que combinações únicas de CA, CC e CN parecem produzir mentalidades qualitativamente diferentes que têm implicações importantes para o comportamento.

Seguindo Gellatly *et al.* (2006), Meyer e Parfyonova (2010) propõem que os perfis CA/CN dominante e CC/CN dominante sejam caracterizados por mentalidades distintas, a primeira refletindo um senso de dever moral, e a segunda uma sensação de obrigação por dívida. Uma mentalidade de dever moral carrega consigo um forte senso de desejo de seguir um curso de ação (por exemplo, OCB) de benefício para um alvo (por exemplo, organização), porque é a coisa certa e moral a fazer. Uma mentalidade de obrigação endividada reflete uma sensação de ter que buscar um curso de ação de benefício para um alvo a fim de evitar os

custos sociais de não fazê-lo. Até o momento, a existência dessas mentalidades foi inferida a partir de diferenças de comportamento. No entanto, Meyer e Parfyonova (2010) apontam que seria útil validar essas inferências demonstrando que os perfis CA/CN dominante e CC/CN dominante estão associados a diferentes reações cognitivas e afetivas ao alvo e aos comportamentos associados ao comprometimento.

Visando explicar as diferenças nas consequências comportamentais dos três componentes, Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) propuseram um conjunto de mecanismos motivacionais baseados em parte na Teoria da Autodeterminação (SDT) (DECI; RYAN, 1985; RYAN; DECI, 2000). Meyer e Parfyonovam (2010) indicam que essa teoria pode ajudar a explicar as duas faces do CN e suas implicações para o comportamento.

De acordo com a SDT, a motivação varia ao longo de um *continuum* de autonomia, de regulação externa (alcançar externamente recompensas ou evitar punição), através de regulamentação introjetada (atender às expectativas), a uma regulação totalmente autônoma (alcançar objetivos e autoexpressão valorizados). Há evidências que formas autônomas de motivação levam a resultados de trabalho mais favoráveis (OTIS; PELLETIER, 2005; RICHER; BLANCHARD; VALLERAND, 2002). Meyer *et al.* (2004) propuseram ligações entre os estados motivacionais identificados na SDT e mentalidades de compromisso descritas no TCM.

Entretanto, em contraste com Meyer *et al.* (2004), Meyer e Parfyonova (2010) propõem que a motivação introjetada subjaz apenas uma das duas faces do CN, o que, em combinação com o forte CC, manifesta-se como uma obrigação por dívida. Em combinação com forte CA/CN, está associada à regulação autônoma.

Congruência de valor, POS (Suporte Organizacional Percebido) e autonomia são apenas alguns dos fatores que podem ser aproveitados para influenciar a natureza perfil de comprometimento dos funcionários. Podem ser citados também o contrato psicológico entre o empregador e empregados e o estilo de liderança, indicados por Meyer e Parfyonova (2010), por serem particularmente relevantes para fazer a distinção entre as duas faces do CN. Essas novas descobertas ajudam a explicar inconsistências e possíveis interpretações errôneas de pesquisas anteriores.

Meyer e Parfyonova (2010) alertam que aqueles que descartam CN como redundantes com CA podem estar negligenciando uma forma potencialmente poderosa e benéfica de comprometimento: o comprometimento como um dever moral.

A análise e reconceitualização do CN de Meyer e Parfyonova (2010) têm implicações importantes para a própria teoria do comprometimento e para a teoria referente a construtos

relacionados, por isso serão bastante citadas neste trabalho, que se ancora no TCM. O objetivo dos referidos autores não era defender ou promover um modelo particular em detrimento de outro, mas esclarecer o significado e as implicações do CN para que seu futuro como um componente significativo de comprometimento possa ser avaliado claramente. No entanto, os resultados dessa análise acarretam algumas implicações para o TCM e seus concorrentes.

Cohen (2007) argumentou que o CN poderia ser melhor considerado uma propensão ao comprometimento, em vez de um componente de comprometimento. Entretanto, as descobertas de Meyer e Parfyonva (2010) sugerem que o CN continua a influenciar o comportamento além do período inicial e pode contribuir além do CA para a capacidade de entender e prever o comportamento dos funcionários. Portanto, consideram ser prematuro eliminar CN como uma influência ao longo da carreira de um indivíduo.

Solinger *et al.* (2008) argumentam que o compromisso pode ser reconceitualizado como uma atitude dentro da estrutura proposta por Eagly e Chaiken (1993). Nesse contexto, CA, CN e CC (nas suas formas reconceptualizadas) combinam-se para moldar uma única atitude em relação ao comportamento, e não há nenhuma distinção feita em relação a como essa atitude é vivenciada em função das contribuições relativas de CA, CN e CC.

A revisão de Meyer e Parfyonova (2010) dos estudos do perfil de comprometimento sugere que o posicionamento de Solinger *et al.* (2008) poderia ser uma limitação potencial do modelo. Por exemplo, a natureza da atitude que um funcionário tem sobre ficar em uma organização pode ser bastante diferente dependendo da medida em que se baseia em uma atitude positiva para a organização e/ou uma avaliação de resultados utilitários, normativos ou de autoidentidade.

Por fim, González e Guillén (2008) argumentam que os três componentes do comprometimento identificados no TCM têm raízes na Filosofia Aristotélica, com CA correspondendo mais de perto à noção de prazer como base para as relações humanas, CC para a noção de utilidade, e CN para a noção de valor moral. Enquanto esta base filosófica fornece alguma legitimidade para o modelo, os autores observaram que também há discrepâncias que podem ser úteis para entender e abordar algumas das preocupações expressas em relação ao modelo. Meyer e Parfyonova (2010) observam que essa distinção é feita pelo desenvolvimento de novas medidas e que a realização de análises de perfis só pode ser respondida através de mais pesquisas, porém, apesar disso, concordam com González e Guillén (2008) que algo deve ser feito nesse sentido.

2.2.5 *Comprometimento Organizacional através das culturas*

Nas subseções anteriores, foram abordados os construtos Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional, tanto de forma separada como em sua relação. Conforme mencionado na introdução, realizamos também levantamento de como estes construtos se apresentam em outros países, tendo em vista a importância do aspecto cultural.

Mas o que é cultura? Como definir cultura nacional? Apesar de várias definições existentes, parecer haver um acordo considerável de que cultura consiste em elementos compartilhados que oferecem os padrões de percepção, crença, comunicação, avaliação e ação entre aqueles que compartilham um idioma, um período histórico e um local geográfico (TRIANDIS, 1996).

A cultura se manifestaria em termos de autodefinições, premissas, crenças, valores, atitudes, normas e comportamentos evidentes no nível individual e em estruturas, práticas e rituais no nível organizacional (AYCAN, 2000).

Dessa forma, a cultura emerge como uma variável importante em termos de formar o significado, desenvolvimento e implicações do comprometimento (WASTI; ONDER, 2009), tornando-se um elemento essencial a considerar no estudo e na gestão do comprometimento organizacional.

A pesquisa *cross-cultural* tem florescido a partir dos estudos de Hofstede (1980). Tendo em vista considerar-se o contexto cultural nacional, este construto será analisado levando em conta as dimensões culturais de Triandis (1989, 1996) e de Hofstede (1980, 1991, 2001): individualismo, coletivismo e distância do poder.

Enquanto as questões cobertas devem se aplicar a várias conceituações de comprometimento, o modelo de três componentes (TCM) de Meyer e Allen (1991) é escolhido como referência, visto ser o modelo que se estabeleceu como o paradigma dominante, não obstante vários desafios teóricos e empíricos (KLEIN *et al.*, 2012). Além disso, os três componentes têm sido argumentados como sendo diferencialmente úteis na compreensão do culturas distintas (WASTI, 2003).

Integrando e refinando pesquisas anteriores nos Estados Unidos (BECKER, 1960; MOWDAY *et al.*, 1979), o TCM foi desenvolvido por estudiosos canadenses (MEYER; ALLEN, 1991) e, como a maioria dos conhecimentos acadêmicos produzidos no contexto norte-americano, foi logo importado por pesquisadores de todo o mundo.

Na primeira década de importação, um punhado de estudos testou explicitamente a generalização do TCM para diferentes partes do mundo (KO *et al.*, 1997;

VANDENBERGHE, 1996) e uma minoria de estudos desenvolvidos apresentava hipóteses *a priori* sobre diferenças culturais (WASTI, 2002). A maioria adotou uma abordagem ética-imposta (emic), que pressupõe teorias específicas da cultura ou construtos e medidas (geralmente desenvolvidas nos EUA ou Canadá) para serem universais ou étic (ver WASTI; ONDER, 2009 para uma revisão).

Na busca por estudos internacionais que fizeram uma revisão sistematizada da literatura sobre comprometimento através das culturas, depara-se com duas grandes revisões, cuja amplitude e importância dos achados justifica deter-se na apresentação das mesmas. A primeira delas foi feita por Randall (1993) e a segunda por Wasti e Onder (2009).

O número crescente de estudos e a necessidade por uma estrutura teórica para dar sentido a eles foram impulsos para a revisão de Randall (1993), que identificou 27 estudos empíricos sobre comprometimento organizacional em países que não são os Estados Unidos, ou entre duas ou mais culturas. Daqueles, somente quatro estudos conduzidos no Japão abordaram explicitamente o impacto da cultura no comprometimento. Além disso, 12 das pesquisas restantes foram realizadas no Canadá (RANDAL, 1993), que pode ser considerado similar aos Estados Unidos (EUA) em dimensões, tal como individualismo e nível de industrialização (WASTI; ONDER, 2009).

Na época, Randall (1993) concluiu que foi difícil comparar os antecedentes e as consequências do comprometimento entre países e listou os aspectos que foram obstáculos ao alcance do comparativo, a saber: número limitado de estudos reportando estatísticas comparáveis, natureza diferente de amostras entre países, grande dependência em diferentes instrumentos para medição de comprometimento e uma validação inadequada de informação de construto (RANDALL, 1993).

Partindo dos dados de Randall (1993), as pesquisadoras Wasti e Onder (2009) se lançaram em outro vasto estudo para construir uma visão mais atual do cenário do comprometimento, no intuito de revisar e analisar criticamente o crescimento do comprometimento *cross-cultural* na literatura. Revisaram e compararam artigos não norte-americanos, publicados entre 1991 e 2007, em periódicos listados no Índice de Citações de Ciências Culturais (*Social Science Citation Index*) sobre psicologia social, psicologia aplicada, gerência e relações industriais (WASTI; ONDER, 2009). Selecionaram 152 artigos empíricos que explicitamente lidavam com o construto, os antecedentes ou resultados do comprometimento organizacional.

Wasti e Onder (2009) obtiveram um total de 57 países na amostra, comparando favoravelmente com 27 países nos achados de Randall (1993). A maioria foi do Reino Unido

(30), seguido por Israel e Holanda (17), Austrália (15), China e EUA (14), Coréia do Sul (13), e Bélgica (12). O estudo evidenciou que o interesse na cultura e no comprometimento continuou crescendo, pois enquanto só 12% foi publicado no começo dos anos 90, 31% foi publicado no final dos anos 90 e 57% nos anos 2000.

Como elementos de análise dos estudos, Wasti e Onder (2009) observaram os seguintes aspectos: sua abordagem para o projeto de pesquisa *cross-cultural*, as práticas metodológicas com respeito à amostragem, a instrumentação (focando na escala de comprometimento organizacional) e a coleta de dados.

Vale ressaltar que, para a referida revisão, o termo *cross-cultural* refere-se à pesquisa comparativa como também aos estudos de um único país, conduzidos fora da América do Norte, porque estudos de único país frequentemente lidam implicitamente com diferenças *cross-cultural*, enquanto eles comparam extensos achados, normalmente americanos, com dados não americanos (SCHAFFER; RIORDAN, 2003). Este aspecto vai levar ao que se considera um dos principais pontos defendidos por Wasti e Onder (2009), ao trazerem os conceitos de *Emic* (ética imposta) e *Etic*. A abordagem *Emic* assume as teorias, os construtos e as medidas da cultura específica, geralmente dos EUA ou Canadá, como universal (ética) e é criticada em respeito a limitar os pesquisadores, impedindo a descoberta de relações ou de construtos consequentes de cultura específica (KATIGBAK *et al.*, 2002).

Ferreira *et al.* (2002) ressaltam que a psicologia transcultural surgiu a partir da preocupação em se determinarem as possibilidades de generalização a outras culturas dos achados e princípios oriundos das pesquisas norte-americanas, mediante estudos comparativos envolvendo diferentes países e grupos culturais. Na busca de semelhanças, deparou-se com as diferenças, e sua finalidade passou a ser, também, a compreensão do modo pelo qual as diferenças potenciais entre culturas interferem na conduta humana.

Para atingir tais objetivos, a psicologia transcultural incorpora as abordagens ética e êmica, desenvolvendo teorias e métodos e transpondo-os para outros países, cuidando, contudo, de adaptá-los às idiosincrasias de cada grupo cultural. Por fim, os resultados obtidos em várias culturas são comparados, com o intuito de se descobrirem as semelhanças e/ou diferenças (KIM *et al.*, 1994).

Segundo Wasti e Onder (2009), quase metade (41%) dos estudos de Comprometimento Organizacional que as autoras rotularam como “sem contexto” não apenas falharam no desenho de ética imposta (*Emic*), como também fracassaram em apontar informações relevantes do contexto. A revisão evidenciou que só 15% de todos os estudos dentro da abordagem ética-imposta observavam hipóteses como diferenças culturais se

manifestavam nos processos de comprometimento. Wasti e Onder (2009) ponderam que, indiscutivelmente, uma estratégia da ética-imposta é inevitável nos primeiros estágios do inquérito *cross-cultural*, mas fazem uma análise crítica e alertam para que esta abordagem não perdure.

Deve-se notar que o próprio TCM representa o pensamento que prevaleceu em teoria do comportamento organizacional, desenvolvida na América do Norte no final do século XX (WASTI *et al.*, 2016). Este patrimônio caracteriza-se, predominantemente, por pesquisa de campo baseada em desenvolvimento e testes de teorias de médio alcance (WEICK, 1974).

As teorias de médio alcance deixam de fora o contexto e se concentram em um pequeno número de construções, como os componentes do comprometimento, seus antecedentes e resultados proximais. Assim, por concepção, o TCM é um modelo contextual que não tem explicitadas em seus pressupostos as características do contexto cultural e institucional no qual está inserido. Naturalmente, vide outras teorias norte-americanas de comportamento organizacional, o TCM foi desenvolvido com base em certos valores implícitos e pressupostos quanto à natureza humana, o significado e propósito das organizações, os ambientes em que existem e similares (GELFAND *et al.*, 2008).

Os estudos transculturais, independentemente dos métodos e das estratégias empregadas, têm em comum o fato de estarem interessados na variabilidade existente no comportamento das várias sociedades ou grupos culturais, como forma de se identificarem as dimensões de conduta específicas a cada cultura e as generalizáveis a outras culturas (TRIANDIS, 1994). Na explicação de tal variabilidade, os sistemas ou dimensões de valores subjacentes a diferentes grupos e culturas nacionais têm constituído o referencial mais frequentemente adotado, com destaque especial para o individualismo e o coletivismo (FERREIRA *et al.*, 2012).

Indivíduos de culturas coletivistas se veem pertencentes a algum grupo e se submetem às vontades do mesmo (TRIANDIS, 1995). Já os indivíduos de culturas individualistas são independentes, e os objetivos do grupo são menos importantes do que os objetivos pessoais (TRIANDIS, 1995).

Em um dos primeiros trabalhos nessa direção, Hofstede (1980, 1997) realizou um amplo levantamento envolvendo 50 países, com trabalhadores de subsidiárias locais de uma grande companhia multinacional (IBM). Os resultados revelaram quatro dimensões básicas de valores, quais sejam: distância hierárquica ou do poder; individualismo *versus* coletivismo; feminilidade *versus* masculinidade; e evitação de incerteza. Privilegiamos as duas primeiras no presente estudo.

A distância hierárquica diz respeito à relação com a autoridade, ou seja, ao grau em que os membros das instituições e organizações aceitam a distribuição desigual de poder. A dimensão individualismo *versus* coletivismo refere-se à natureza das relações que o indivíduo mantém com o grupo, caracterizando-se o individualismo pela prevalência do interesse individual sobre o grupal, o que leva as pessoas a se preocuparem apenas consigo próprias ou com sua família imediata, e o coletivismo pela sobreposição do interesse do grupo sobre o individual, o que tem, como consequência, a formação de grupos coesos que protegem o indivíduo em troca de sua lealdade.

Ferreira *et al.* (2002) ressaltam que tal estrutura de referência teórica tem se revelado bastante fértil à comparação entre culturas nacionais e à explicação das variações observadas no comportamento social em pesquisas desenvolvidas em diferentes partes do mundo. Um razoável acervo empírico indica que os Estados Unidos, o Canadá e os países situados na Europa Ocidental são mais individualistas, ao passo que os países da América Latina, Ásia e África se caracterizam por um maior grau de coletivismo (SMITH; BOND, 1993).

Uma década depois, a crescente adoção do TCM fora da América do Norte permitiu meta-análises perspicazes sobre o papel das variáveis macroeconômicas e culturais (MEYER *et al.*, 2012). Geralmente, a pesquisa de comprometimento não só usufrui de uma base teórica mais forte de como o comprometimento pode ser experimentado em diferentes culturas e por que, mas também se beneficia do aumento da sofisticação estatística para lidar com a operacionalização e análise de tais diferenças (EISINGA *et al.*, 2010; FISHER, 2014).

A seguir, são citadas algumas maneiras, descritas por Wasti (2016), de explorar como a cultura pode afetar o comprometimento organizacional, baseando-se em algumas discussões no estudo da psicologia e da cultura.

Em sua conceituação atual, a estrutura de dinâmica situada oferece principalmente previsões sobre a influência da cultura em tarefas específicas (por exemplo: negociações, decisões éticas etc.). No entanto, o quadro tem o potencial de contribuir para o estudo do comprometimento com a premissa de que a influência da cultura não pode ser totalmente entendida sem considerar plenamente a situação (LEUNG; MORRIS, 2015). O termo “situação” aqui corresponde ao termo “nicho social”, que criou e manteve um conjunto de restrições e incentivos (YAMAGISHI, 2011, 2013). Por exemplo: considere-se uma descoberta de que os empregados chineses mostram um comprometimento mais forte ao seu supervisor do que americanos. Em vez de afirmar que, no coletivismo chinês, funcionários internalizaram valores de lealdade, pode-se notar também que em organizações chinesas a seleção é tipicamente através de redes ou referências intragrupo (GELFAND, 2012).

Além disso, uma vez recrutado, a relação entre o supervisor e o empregado pode, com toda a probabilidade, ir além do local de trabalho e envolver a interação dos parentes próximos de ambas as partes (WASTI; TAN, 2010). Assim, as vias de trabalho prevaletentes da cultura chinesa serviriam para aumentar a acessibilidade e relevância dos esquemas e, em particular, normas descritivas relacionadas a grupos externos específicos de pessoas, bem como custos de deserção. Some-se a isto o fato de a China ser uma cultura restritiva (GELFAND *et al.*, 2011), onde a relevância das normas e as penalidades por desvio são maiores do que em países de cultura menos restritiva, como os EUA. Desta feita, uma direção frutífera para pesquisa de comprometimento transcultural pode envolver a compreensão das diferenças, os atributos de situações ou nichos sociais entre culturas (BOND, 2013).

Contudo, Wasti (2016) alerta que uma revisão superficial de uma amostra seletiva da população não norte-americana da pesquisa de comprometimento organizacional, retirada de publicações do *Social Science Citation Index*, em 2014, que têm “comprometimento” no título, sugere que muitos estudos ainda não incorporam completamente o papel das características institucionais e culturais de seu contexto de estudo para as suas questões de pesquisa e metodologia, bem como interpretação.

2.2.6 Comprometimento Organizacional no Brasil

Segundo Ventura (2012), no Brasil, os estudos acerca do comprometimento organizacional tiveram início na década de 90 e privilegiaram o modelo unidimensional, com enfoque no comprometimento afetivo. A partir do final da década de 90, houve predomínio na utilização do modelo tridimensional, proposto por Meyer e Allen (1991).

Outros modelos e contribuições utilizados para a investigação do comprometimento também são considerados em estudos recentes. Um deles consiste nas contribuições de Siqueira (1995, 2008). Além disso, são observadas em outros estudos contribuições de Bastos *et al.* (2008, 2014), além daquele proposto por Medeiros (1997, 2003, 2005).

Araújo e Rowe (2018) analisaram a produção científica em língua portuguesa, por meio de um estudo bibliométrico, abrangendo uma década, sobre os temas comprometimento e entrincheiramento na carreira e valores do trabalho. Foram analisados 57 artigos, sendo 21 sobre comprometimento com a carreira, 10 sobre entrincheiramento na carreira e 26 sobre valores do trabalho, considerando as bases de dados SPELL, SciELO e rPOT. Verificou-se que alguns estudos apresentam falta de clareza no método que foi utilizado e que também existe uma confusão na identificação dos autores das escalas, colocando o validador como

autor. Apesar da importância dos construtos pesquisados, verificam-se poucos trabalhos, indicando a necessidade de novos estudos, com destaque para pesquisas que ampliem as amostras e investiguem as relações do comprometimento e entrenchamento na carreira com outros antecedentes e consequentes, integrem as múltiplas bases dos construtos e combinem diferentes perspectivas metodológicas para se entender os temas com maior propriedade.

Vaismann e Mansur (2018) abordam o comprometimento do voluntário com sua organização, sob o objetivo de investigar dimensões motivacionais e identitárias como condições antecedentes dos diferentes tipos de comprometimento organizacional. Nesse sentido, são propostas relações diretas dos diferentes níveis de identidades pessoais, bem como o efeito da motivação intrínseca e extrínseca com o comprometimento afetivo, normativo e instrumental do voluntário. Os resultados corroboram relações previstas no modelo e suportadas pela literatura, possibilitando uma discussão sobre os achados e novas abordagens para o campo de estudos, contribuindo, assim, para uma melhor compreensão do voluntariado no Brasil.

Oliveira e Pinho (2018) ressaltam que o comprometimento do trabalhador com a organização torna-se imprescindível à efetividade organizacional, porém, poucos modelos testaram relações simultâneas entre o comprometimento organizacional e diferentes variáveis antecedentes e consequentes. Essa pesquisa teve por objetivo elaborar um modelo teórico que explique o comprometimento organizacional de servidores públicos, tendo as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade como consequentes. Os resultados confirmaram a validade do modelo proposto envolvendo o comprometimento organizacional, as práticas de gestão de pessoas como antecedentes e a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade como consequentes. Concluiu-se que o comprometimento normativo dos servidores é influenciado pelas práticas de “envolvimento” e “remuneração e recompensas”, afetando positivamente a satisfação no trabalho e negativamente a intenção de rotatividade.

Além dos modelos citados, outros estudos consideram contribuições do campo da Gestão de Pessoas de forma geral e também da Gestão Estratégica de Pessoas, relacionando-as ao comprometimento organizacional, a exemplo das contribuições de Albuquerque (2002), o qual considera como elementos importantes das práticas relativas à Gestão de Pessoas: estrutura organizacional; realização do trabalho; sistema de controle; política de emprego; nível de educação e formação requerido; relações empregador-empregado; relações com os sindicatos; participação dos empregados nas decisões; contratação, treinamento, carreira, salário e incentivos. O referido modelo articula tais componentes da Gestão de Pessoas a

determinadas estratégias de comprometimento, o que acentua as relações entre PGP e comprometimento organizacional.

Almondes (2018) investigou o impacto da Liderança Autêntica nas dimensões do comprometimento organizacional dos empregados utilizando o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) e o questionário proposto por Meyer e Allen (1991), que mede as dimensões Afetiva, Normativa e Calculativa do comprometimento organizacional. A amostra incluiu 413 empregados de uma mineradora com atuação em várias cidades brasileiras. Os resultados indicaram que o estilo de liderança autêntica impacta positivamente todas as dimensões do Comprometimento Organizacional. Estes resultados contribuem para o aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, uma vez que a promoção da liderança autêntica pode resultar em aumento do comprometimento organizacional dos liderados, o que pode ser uma vantagem competitiva para a organização.

Com o objetivo de validar a Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO) em cooperativas no Brasil e apresentar ao universo cooperativo uma nova ferramenta para a gestão do relacionamento entre cooperativas e cooperado, Padula e Ferrari (2018) testaram a escala EBACO em 417 cooperados, vinculados a nove cooperativas no Brasil, e a validação foi feita por meio de análise fatorial confirmatória. Em sua versão final para cooperativas, a EBACO passou a ser composta por seis construtos/bases: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; linha consistente de atividades; e escassez de alternativas.

Montenegro e Tupinambá (2018) investigaram a relação entre comprometimento organizacional, por meio do modelo de Rego (2003), e estilos de liderança, a partir da função da cultura organizacional nessa relação. Os resultados indicaram as seguintes correlações positivas e significativas: liderança transformacional com os laços de comprometimento afetivo, futuro comum e comprometimento normativo; liderança transacional com o laço de comprometimento normativo; ausência de liderança com os laços de escassez de alternativas e ausência psicológica. Os autores ainda observaram que a cultura organizacional tipo clã atuou como variável moderadora, reduzindo os efeitos nas relações seguintes: liderança transformacional e comprometimento afetivo e entre liderança transformacional e futuro comum.

Para analisar as relações entre Suporte Organizacional e Comprometimento Duplo de empregados no Modelo *Outsourcing*, Martins e Araújo (2017) exploraram o fenômeno de relações de trabalho envolvendo distintas organizações, como o ocorrido em processos de *Outsourcing*, que tem trazido maior complexidade aos vínculos afetivos entre trabalhadores e

organizações para melhor compreender a influência do porte da empresa empregadora na relação entre o Suporte Organizacional Percebido (SOP), oferecido por ambas as organizações, e o respectivo Comprometimento Afetivo (CA) obtido por elas. Identificou-se uma relação positiva entre os construtos SOP e CA (MARTINS; ARAÚJO, 2017). Adicionalmente, o faturamento da empresa contratada moderou a relação entre estes dois construtos. O estudo apresenta algumas limitações ao não considerar, por exemplo, a localidade do posto de trabalho dos empregados (se nas dependências da contratante, da contratada ou em algum local diferente). Sugere-se que este seja um aspecto explorado em futuras pesquisas.

Partindo de sugestão proposta no trabalho de Martin-Perez e Martin-Cruz (2015), Falce *et al.* (2017) analisaram a relação existente entre o comprometimento organizacional, a transferência do conhecimento e a maturidade da gestão do conhecimento em uma Universidade Federal. A análise de dados contou com a análise fatorial exploratória, seguida da modelagem de equações estruturais, para identificar a relação entre os construtos do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo), transferência do conhecimento e maturidade da gestão do conhecimento. Como resultado, observou-se que as relações propostas nesse estudo foram significativamente positivas, exceto a relação entre o comprometimento organizacional normativo e a transferência do conhecimento, que não foi confirmada. Os resultados mostram que o comprometimento organizacional influencia a transferência do conhecimento e, por conseguinte, o seu nível de maturidade.

Os estudos dos vínculos com a organização vêm amplamente buscando compreender o comprometimento e o entrincheiramento organizacional enquanto construtos independentes, investigando possíveis correlações e influências, assim Milhorne e Rowe (2017). Os resultados provenientes desta análise confirmam, parcialmente, as hipóteses dessa pesquisa, levantadas a partir do referencial teórico. Apontaram também correlação muito baixa entre os construtos, em ambas as análises.

Por outro lado, Ferreira e Jerônimo (2017) investigaram as dimensões do comprometimento organizacional na percepção das recepcionistas de consultórios médicos de Belo Horizonte-MG. Na coleta, dois instrumentos foram utilizados: um questionário sobre comprometimento organizacional, com as escalas pertencentes ao modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991), adaptado e validado no Brasil por Siqueira (1995), e uma entrevista semiestruturada. Participaram 36 recepcionistas na parte quantitativa e 10 na parte qualitativa. Constatou-se que a dimensão do comprometimento organizacional que teve maior média foi a afetiva, o que demonstrou que as recepcionistas permanecem na organização porque gostam

do que fazem e que fazem por amor, valorizando o ambiente de trabalho, os relacionamentos interpessoais e as amizades conquistadas. A síntese dos dados qualitativos também corroborou com os resultados quantitativos, acrescentando que as recepcionistas não descartaram as funcionalidades do trabalho, isto é, o sustento e a necessidade de suprir questões de ordem financeira. As demais dimensões, calculativa e normativa, indicaram um nível baixo e frágil em relação ao comprometimento organizacional nos dois tipos de coleta dos dados.

Com o objetivo de desenvolver um modelo que analise as influências dos valores organizacionais nos vínculos de comprometimento, entrenchamento e consentimento do indivíduo com a organização, como variável antecedente e o desempenho no trabalho, como variável consequente, Tomazzoni *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa descritiva e explicativa com o emprego de métodos mistos, quantitativos e qualitativos. Na primeira fase, os dados foram coletados por questionário e analisados por modelagem de equações estruturais. Na segunda fase, utilizaram entrevistas semiestruturadas com o emprego da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que determinados valores compartilhados pela organização são determinantes do tipo de vínculos que o indivíduo desenvolve com a organização, sendo que valores distintos influenciam vínculos distintos. Ainda, como consequente, o tipo de vínculo organizacional estabelecido influencia o desempenho do indivíduo no trabalho.

Coelho *et al.* (2017) buscaram identificar o impacto da percepção da justiça organizacional (POJ) e do suporte organizacional percebido (POS) sobre o desempenho individual (PI) de funcionários e sobre o *burnout* (BUR), considerando o papel moderador da satisfação com a gestão organizacional (SOM). O estudo usou um questionário estruturado para coletar dados de autorrelato em amostra de 407 empregados. A modelagem de equações estruturais (SEM) foi usada para testar as hipóteses, e uma análise multigrupo foi conduzida para descobrir como a percepção da SOM pode impactar nas relações sugeridas. Coelho *et al.* (2017) demonstraram que POJ e POS têm impacto positivo no contrato psicológico (PC) e comprometimento afetivo (CA). Os achados também indicam que Felicidade (HAP) e CA têm um impacto positivo sobre PI, e PC tem um impacto negativo sobre o BUR. Também foi possível concluir que o SOM modera as relações entre o PC e o BUR, e entre o LMX (Troca de membros-líder) e o CA.

Antes de adentrar na exposição dos demais construtos, considera-se oportuno situar aqui o presente estudo em relação ao construto central, ou seja, comprometimento

organizacional. Nesse sentido, foram sintetizados todos os aspectos do delineamento no quadro 2, oriundos das escolhas teórico-metodológico que norteiam a presente pesquisa:

Quadro 2 - Delineamento teórico-metodológico acerca do construto central, Comprometimento Organizacional.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	
Dimensionalidade	Multidimensionalidade, mais especificamente a Tridimensionalidade (Meyer e Allen)
Natureza do conceito	Força (Meyer, 2009)
Conceito	Uma força que vincula o indivíduo a um objeto e/ou a um curso de ação que pode ser representada por uma mentalidade de desejo, de obrigação, ou de custo-avoidance. (Meyer, 2009)
Foco	Direcionado à organização
Natureza da pesquisa	Quantitativa, survey, de corte transversal descritiva, explicativa e com teste de dois modelos.
Abordagem estatística	Centrada nas variáveis
Análises Estatísticas	Análise Fatorial Exploratória, Análise Fatorial Confirmatória, Análise de Regressão, Análise de Mediação, Modelagem Equações Estruturais
Elementos contextuais/transversais	Cultura coletivista e distânica do poder; Reforma Trabalhista, Flexibilização e precarização; Características do comércio varejista no Brasil/Ceará;
Posicionamento	<i>Etic</i> , anti ética-imposta - <i>emic</i> (Wasti, 2009, 2016)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

2.3 Comprometimento Organizacional e Gestão de Pessoas no Brasil

A partir de uma revisão de literatura, que teve como metodologia uma busca nas bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Portal de Periódicos da CAPES, Banco de Teses da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES) e Biblioteca Virtual em Saúde - Brasil (BVS Psicologia – Brasil) / Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e os Anais de dois importantes congressos da área de Gestão de Pessoas: Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT). Com a utilização dos descritores “comprometimento organizacional; práticas de recursos humanos; práticas de gestão de pessoas”, apresentam-se alguns dados e reflexões sobre este tópico. Os critérios de inclusão foram os seguintes: artigos publicados em periódicos científicos, dissertações e teses que tivessem como temática principal ou parcial a investigação acerca da relação entre práticas de gestão de pessoas e comprometimento

organizacional. Foram considerados apenas os estudos publicados em língua portuguesa, entre 2012 e 2017, e disponíveis nas fontes supracitadas, conforme os dados da tabela 1:

Tabela 1 - Distribuição das publicações quanto ao portal e ano de publicação.

Portal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
SciELO	1*	0	0	2	1	0	04
BVS-PSI/LILACS	1*	0	0	0	0	1	02
Redalyc	0	2	1	0	1	0	04
Banco de Teses (CAPES)	2	2	3	1	1	1	10
Portal de Periódicos da CAPES	0	0	1	0	0	1	02
Anais do CBPOT	2	0	0	0	0	0	02
Anais do ENANPAD	0	0	1	1	1	0	03
Total	06	04	06	04	04	03	27* (26)

*Artigo duplicado.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como a tabela 1 evidencia, foram encontrados 26 manuscritos abordando a relação práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional, ao retirar um artigo duplicado que estava presente em dois portais de busca. Percebe-se, no intervalo considerado, a média em torno de quatro publicações por ano, e a maior quantidade ocorreu nos anos de 2012 e 2014, que contaram com seis publicações. Quanto ao tipo de publicação, foram encontrados 11 artigos, 10 teses e dissertações e cinco resumos nos anais.

Um outro aspecto da revisão que pode ser ressaltado é o predomínio das pesquisas quantitativas, que correspondem a mais da metade dos estudos brasileiros realizados no período. Mesmo havendo uma expressiva parcela de estudos qualitativos, o número de estudos quantitativos ultrapassa em quantidade o total de pesquisas qualitativas somadas ao número de pesquisas híbridas, ou seja, qualitativas e quantitativas.

As pesquisas de campo apresentaram uma amostra heterogênea quanto ao tipo de organizações, tendo uma quantidade equilibrada entre empresas privadas e instituições públicas, além de trazer um estudo com uma ONG e outro com uma empresa filantrópica. Demonstraram, também, uma diversidade de segmentos organizacionais, apresentando estudos em livraria, hospital, produtora e exportadora de pigmentos, Universidade Federal, Ministério, banco etc. Ademais, trouxeram reflexões sobre como a relação PGP e

comprometimento se comporta em diferentes vínculos trabalhistas, a saber: voluntários, terceirizados, celetistas e servidores públicos.

Diante de uma análise mais aprofundada, que observou o título do manuscrito e também seus resumos ou textos completos, percebeu-se que somente quatro trabalhos somavam um terceiro construto à relação práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional, sendo eles: justiça organizacional (JESUS; ROWE, 2015; JESUS, 2016) e entrincheiramento (SEGALA, 2013; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

A referida análise também evidenciou que apenas dois estudos traziam um modelo mais sofisticado, que, além de abordar as práticas de gestão de pessoas como preditoras do comprometimento organizacional, incluíam um consequente, sendo uma pesquisa incluindo “satisfação no trabalho”, realizada por Demo *et al.* (2013), e outra pesquisa incluindo “retenção de profissionais”, desenvolvida por Leite e Albuquerque (2013). Esse achado também corrobora o caráter relevante e inovador desta investigação, que parte da relação e chega na abordagem de dois consequentes: a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.

Seis trabalhos abordaram gestão de pessoas se referindo diretamente ao modelo “Gestão Estratégica de Pessoas”, ou ao aspecto estratégico da mesma, a saber: Leite e Albuquerque (2013); Silva *et al.* (2016); Ventura e Leite (2014); Aidar (2012); Silva (2014); Envall *et al.* (2014). Além destes, Segala (2013) abordou gestão de pessoas na sua pesquisa por meio do modelo *agence-community* para testar a relação deste modelo com os vínculos organizacionais. Outro modelo que surge em um estudo recentemente publicado por Soares (2017) é o modelo “Maturidade da Gestão de RH”.

A partir da análise da totalidade das publicações, constata-se uma diversidade de delineamentos teóricos tanto para o construto Gestão de Pessoas quanto para o construto Comprometimento Organizacional, segundo a tabela 2 (a seguir):

Tabela 2 - Distribuição quanto às escalas utilizadas nos estudos de natureza quantitativa ou quali-quantitativa.

Gestão de Pessoas		Comprometimento Organizacional	
Escala	Qtde	Escala	Qtde
Demo (2008, 2012)	05	Meyer, Allen e Smith (1993); Meyer e Allen (1997)	02
		Meyer e Allen CO afetivo e normativo (1991);	
		Powell e Meyer (2004)	01
		Meyer <i>et al.</i> (1993) e Powell e Meyer (2004)	01
Rousseau e Arthur (1999)	02	Medeiros (1997, 2003)	03
Elaborado pelos autores	02	Bastos <i>et al.</i> (2008)	02
Esteves (2008)	01	Siqueira (1995, 2000)	02
Scheible (2011) e Peixoto (2008)	01	Mowday, Steers e Porter (1979, 1982)	01
Slattery, Selvajaran e Anderson (2006); Chambel e Castanheira (2012); Takeuchi <i>et al.</i> (2007)	01		
Não identificado	01		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No parágrafo anterior, destacou-se a variedade do delineamento teórico, e a tabela 2 demonstra que tal variedade reflete e se estende ao escopo metodológico das pesquisas, deixando claro o uso das mais diversas escalas nos estudos, ou mesmo de combinação de escalas, ou ainda o uso de instrumentos elaborados pelos próprios autores dos estudos.

Apesar dessa variedade, identifica-se, na tabela 2, no campo relativo às escalas sobre gestão de pessoas, certo predomínio da escala de autoria da brasileira Demo (2008, 2012), que foi utilizada em cinco estudos. As demais publicações ficam pulverizadas com escalas de diferentes teóricos, ou criadas pelos autores da própria pesquisa, ou ainda, em um caso, não há clareza metodológica suficiente para identificar a propriedade do instrumento.

O campo que se refere às escalas de Comprometimento Organizacional também apresenta variedade, porém com menor pulverização. Por um lado, verifica-se certo predomínio da escala dos canadenses em Meyer *et al.* (1993), que surge em quatro trabalhos,

mas, na maioria das vezes, usada em parte e com acréscimos de outros autores. Em seguida, ainda com base na tabela 2, há três publicações, cujas pesquisas utilizaram a escala da brasileira Medeiros (1997, 2000) e dois citam os brasileiros Bastos e colaboradores (2008).

Vale ressaltar que aqui não foram considerados os anais CBPOT e ENANPAD, por se tratar de resumos, e na maior parte deles não é informado a que autores correspondem as escalas utilizadas no instrumento da coleta de dados. Apenas um resumo trazia esta informação, citando os seguintes autores: Carson e Carson (2002); Meyer e Allen (1991); Rego (2003); e Mowday, Porter e Steers (1982).

As PGP aparecem em todos os trabalhos como preditoras do comprometimento, sobretudo na dimensão afetiva, seguida da normativa. Porém, algumas publicações trazem a ressalva de que tais resultados não se devem exclusivamente às práticas de gestão de pessoas, como a que abordou retenção de profissionais em regiões remotas e outra que analisou o vínculo dos voluntários com as ONGs.

Como melhores preditores do comprometimento na dimensão afetiva, foram destacadas as políticas de Envolvimento, Recompensas, Treinamento, Avaliação de Desempenho e Recrutamento e Seleção, aqui citadas em ordem de prioridade, segundo o número de vezes em que aparecem nos resultados dos estudos. No caso do Comprometimento Normativo, as PGP que se destacaram como melhores preditores foram Envolvimento, Recompensas e Treinamento. Poucos resultados trouxeram a PGP Condições de Trabalho de uma forma específica, um deles associa esta prática como preditora do Comprometimento sem destacar uma dimensão. Esta política é ressaltada também nos estudos qualitativos desta forma e pode ser considerada como preditor de comprometimento afetivo e normativo nas pesquisas que registram todas as práticas de gestão de pessoas como preditoras destas duas dimensões.

O Comprometimento de Continuação também aparece pouco destacado nos resultados gerais das pesquisas, sendo citado em uma delas como tendo relação significativa com Envolvimento, e em outro estudo é indicado Treinamento como preditor do Comprometimento de Continuação.

Chambel (2012) investigou as Práticas de Recursos Humanos e Duplo Comprometimento Afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados, utilizando a norma da reciprocidade, considerando que quando a empresa cliente mostrava investimento no sentido de satisfazer as necessidades desses trabalhadores, estes retribuía com atitude positiva em relação à organização. Por outro lado, o autor pressupôs que a relação estabelecida com a empresa cliente se relacionava com o comprometimento afetivo com a agência que contratava

esses trabalhadores. Com uma amostra de 264 trabalhadores terceirizados de três empresas industriais em Portugal, comprovou-se a existência de uma relação positiva entre a experiência do sistema de Práticas de Recursos Humanos (PRH) e o comprometimento afetivo dos trabalhadores face à empresa cliente. Chambel (2012) observou, ainda, que o comprometimento afetivo com a agência que os contratava se relacionava positivamente com o comprometimento afetivo com a empresa cliente.

Abreu, Cunha e Rebouças (2013) realizaram estudo sobre os efeitos de características pessoais no comprometimento organizacional na indústria de petróleo e gás do Brasil. Em 1997, a maior empresa de energia do Brasil enfrentou uma perda de seu monopólio como parte da reforma estrutural do país. Muitos de seus empregados foram recrutados por novos entrantes a indústria de petróleo e gás. A fim de reter empregados, a empresa iniciou um processo de planejamento multianual, o qual incluiu um modelo reprojeto de gestão de recursos humanos orientado ao comprometimento organizacional. Os autores examinaram a influência de longo-termo de características pessoais do empregado nos componentes afetivo, normativo e de continuação do comprometimento organizacional. A pesquisa foi conduzida em uma empresa de refinaria e aplicou o questionário a todos os funcionários e entrevistas com gestores sêniores. Foi encontrado que o tipo de emprego (pessoal da empresa ou de contratante) tinha o grande impacto nos comprometimentos afetivo e normativo, enquanto o tempo de serviço e o nível de escolaridade são os contribuintes mais significativos no comprometimento de continuação. Encontrou-se que gênero e nível de trabalho tinham implicação limitada no comprometimento. Os resultados demonstram que a resposta da empresa à reforma estrutural teve um efeito positivo de longo-termo de funcionários permanecerem na organização.

Lima e Rowe (2014) realizaram revisão de publicações no Brasil, entre 2004 e 2013, e afirmam que há uma carência de trabalhos nacionais que associem o comprometimento organizacional e a gestão de pessoas, sobretudo que levem em consideração as diferentes PGP. Considerando publicações em periódicos da área de Administração e Psicologia e em anais da ENANPAD, os resultados mostram um número restrito, tendo sido encontrados apenas 19 artigos, justificando a necessidade de novas pesquisas na área.

Oliveira (2017) aponta que o comprometimento tem sido um construto central no estudo do Comportamento Organizacional, destacando-se na literatura o modelo tridimensional (TCM). Poucos estudos testaram relações simultâneas entre o Comprometimento Organizacional e diferentes variáveis antecedentes e consequentes.

Nessa perspectiva, Oliveira (2017) realizou investigação em instituição pública para elaborar um modelo teórico que explicasse o CO (Comprometimento Organizacional), tendo as PGP como antecedentes e a ST e a IR como consequentes. A pesquisa quantitativa, descritiva e explicativa coletou os dados por meio de questionário, com questões demográfico-ocupacionais e escalas validadas dos construtos. A amostra foi composta por 480 servidores técnico-administrativos, e os resultados confirmaram a validade do modelo proposto. Os achados da autora demonstraram que o CN é influenciado pelas práticas de Env e RR, afetando positivamente a ST e negativamente a IR. A referida pesquisa evidenciou que as características demográficas/ocupacionais se relacionam com o construto, como também as práticas de Env e RR são preditoras do CO nas suas três bases. A relação entre as PGP e o CO influencia a Satisfação no Trabalho em todas as suas dimensões, preponderantemente promoções e salário. A relação entre as PGP e o Comprometimento Organizacional influencia a Intenção de Rotatividade, exclusivamente com a base Normativa. Ademais, Oliveira (2017) também encontrou que as práticas de RS, TDE, CT e ADC não foram significativamente relacionadas com Comprometimento Organizacional no modelo, bem como as bases Afetiva e de Continuação não foram significativamente relacionadas com IR.

Buscando as relações existentes entre o comprometimento e o entrincheiramento dos empregados com a organização e as práticas e modelos de gestão de pessoas, Mariano e Moscon (2018) aplicaram 107 questionários em empresa de contabilidade, localizada em Salvador-BA. Os autores analisaram as relações com base nos conceitos de comprometimento e entrincheiramento de Rodrigues (2009) e Rodrigues e Bastos (2011), e no modelo de gestão de pessoas *agency-community* de Rousseau e Arthur (1999). Na organização, foram identificados escores altos em relação ao comprometimento, às práticas de gestão de pessoas e ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Foi perceptível também a incidência do entrincheiramento, porém em níveis inferiores quando comparado ao comprometimento. Observou-se alto grau de correlação entre o comprometimento e o entrincheiramento, as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, especialmente em relação ao TDE, as práticas de gestão de pessoas e o entrincheiramento, o modelo *community* e o comprometimento, e o modelo *agency-community* e o comprometimento.

Ao realizar pesquisa com trabalhadores do setor varejista, Tomazzoni *et al.* (2017) analisaram a relação entre os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento estabelecidos pelo indivíduo com a organização. Os resultados permitiram identificar que, nas organizações pesquisadas, o padrão de vínculo se configura com níveis medianos para os construtos, sendo os níveis mais altos encontrados para o

comprometimento, seguido do consentimento e, por último, o entrincheiramento. Ainda, os resultados reforçam a noção de que o comprometimento, entrincheiramento e consentimento representam vínculos organizacionais realmente distintos.

Macambira *et al.* (2015) investigaram como a estrutura das relações sociais influencia os vínculos dos trabalhadores com suas organizações, mais especificamente, o comprometimento organizacional, o entrincheiramento organizacional e o consentimento organizacional. Foram seis grupos de trabalhadores de diferentes empresas, totalizando 172 participantes, que responderam a um questionário contendo a medida da rede social de confiança e as escalas para medir os três vínculos com a organização. Identificou-se cada um dos preditores relacionais, analisados em três níveis de imersão: posicional, relacional e estrutural. Cada um dos vínculos apresenta, entre seus antecedentes, variáveis relacionais que auxiliam na explicação da intensidade dos construtos analisados e que os diferenciam em termos de preditores. Indicadores de coesão grupal afetam mais fortemente o entrincheiramento e, sobretudo, o consentimento organizacional.

Uma pesquisa sobre abordagem longitudinal do CO, em publicações de 1975 a 2010, realizada por Costa e Bastos (2014), constatou a reduzida utilização desta modalidade de pesquisa na área, verificou que o foco central dos estudos é a identificação dos seus antecedentes, mais do que nas mudanças no comprometimento ao longo do tempo e seus fatores determinantes, bem como demonstrou que são reduzidos os estudos que incorporam variáveis do contexto. Costa e Bastos (2014) consideram que pesquisa sobre comprometimento organizacional ainda se confronta com problemas conceituais que se traduzem em abordagens distintas e também ponderam que os estudos longitudinais utilizam ambas as abordagens, o que dificulta a integração dos seus resultados.

2.4 Comprometimento e seus consequentes

Nas subseções anteriores foram explanados os antecedentes do comprometimento, neste estudo representados pelas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, e também se apresentou o construto central desta pesquisa: o Comprometimento Organizacional.

Dando continuidade ao modelo proposto, serão apresentados, nas próximas subseções, os consequentes do comprometimento, “Satisfação no Trabalho” e “Intenção de Rotatividade”, que foram selecionados para análise nesta pesquisa.

2.4.1 Satisfação no Trabalho

Desde o início do século XX, a satisfação no trabalho é um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais (SIQUEIRA, 2014). Por um longo tempo, satisfação e motivação no trabalho apareciam juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Siqueira (2014) ressalta que se defendia a noção de ser a satisfação no trabalho um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais, tais como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Dentro dessa perspectiva, o construto Satisfação no Trabalho foi estudado como uma “causa” de comportamentos no trabalho.

Entre os anos de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser vista como uma atitude e era tida como um fator com capacidade de predizer diferentes comportamentos de trabalho, como, por exemplo: produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (TIFFIN; MCCORMICK, 1975). Seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo.

Conforme Siqueira (2014), uma segunda corrente de estudos sobre satisfação no trabalho, vinculada aos pressupostos humanistas e sociais, cobra das empresas maiores responsabilidades sociais. Nessa vertente, considera-se que mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores pode ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar dos seus funcionários. Tal visão se baseia na compreensão apontada por Siqueira e Gomide Jr. (2004) de que os sentimentos que emergem no contexto de trabalho possam se estender para a vida pessoal, familiar e social, influenciando os níveis de bem-estar e até a saúde física e mental dos indivíduos.

Nos anos 1990, pesquisadores enfatizaram emoções que emergem no contexto de trabalho e reduziram o status de satisfação, dando impulso a investigações sobre outros conceitos afetivos que se tornaram importantes para a compreensão de fenômenos como estresse, *burnout*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (BRIEF; WEISS, 2002; GONDIM; SIQUEIRA, 2004). No início do século XX, o construto retoma a sua força, que permanece em vigor até os dias de hoje.

Resultados de pesquisas científicas já demonstraram que características pessoais dos trabalhadores e/ou de estrutura das organizações pouco contribuem para explicar variações em

níveis de satisfação. Por outro lado, existem evidências acumuladas por estudos brasileiros (GOUVEIA *et al.*, 2016; MELEIRO; SIQUEIRA, 2005; PADOVAM, 2005; SIQUEIRA, 2003, 2005; TAMAYO, 1998) apontando o forte impacto de fatores do contexto sócio-organizacional, tais como: valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de troca sociais e econômicas entabuladas entre empregados e organizações.

Apresentam-se, a seguir, algumas pesquisas brasileiras mais recentes, encontradas no Portal de Periódicos da CAPES, consultado em junho de 2018, sendo os artigos buscados pelo descritor “Satisfação no Trabalho”, no período de 2013 a 2018.

Gouveia *et al.* (2016) avaliaram as relações entre práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional (TCM) e satisfação no trabalho, percebidos pelos enfermeiros docentes das instituições públicas de ensino superior de Portugal e do Brasil. A pesquisa quantitativa utilizou estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os achados demonstraram que a percepção das práticas de gestão de pessoas contribui positiva e significativamente para o comprometimento organizacional e para a satisfação no trabalho, e estes dois construtos estão positivamente correlacionados. A um nível de significância de 5%, apenas a média da satisfação com as promoções difere significativamente entre os dois países. Os professores do Brasil estão mais satisfeitos que os de Portugal. A um nível de significância de 10%, há diferenças significativas no comprometimento de continuação (maior no Brasil) e na percepção das práticas de gestão de pessoas relacionadas com as condições de trabalho (maior em Portugal).

Estudo de Alves *et al.* (2013) demonstra que, embora haja um alto índice de satisfação, as precárias condições de trabalho, como a falta de reconhecimento profissional e insumos de trabalho, acabam afetando esta dinâmica institucional. Os achados revelam, ainda, equivalência quantitativa referente aos aspectos afetivo e calculativo do comprometimento organizacional, e uma estreita relação entre tempo de serviço e envolvimento com o trabalho. Alves *et al.* (2013) perceberam que há envolvimento, satisfação e comprometimento afetivo com o trabalho. Estes componentes, quando bem articulados, tendem a melhorar o desempenho no trabalho, incidindo no prazer de atuar com comprometimento na instituição, propiciando um vínculo mais articulado. Este resultado corrobora os estudos realizados por Siqueira e Padovam (2008) sobre bem-estar subjetivo, psicológico e no trabalho, onde foi demonstrado trabalhadores satisfeitos com o trabalho, envolvidos com suas tarefas e com compromisso afetivo com a organização.

Pesquisa realizada em hospital público por Barbosa *et al.* (2016), sobre a visão multidimensional da satisfação, aponta que a satisfação no trabalho no hospital público está relacionada à chefia, aos colegas de trabalho e às promoções. Os pesquisadores tomaram como base Marqueze e Moreno (2005), concordando que não há um único fator determinante para a satisfação dos trabalhadores. Na pesquisa, as maiores médias encontradas foram para as variáveis “Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço”, “Maneira como eu me relaciono com os meus colegas de trabalho” e “Quantidade de amigos entre os colegas de trabalho”. Com isso, Barbosa *et al.* (2016) inferiram que tais variáveis surgiram das interações entre os trabalhadores e a organização em estudo, conforme ressalta Siqueira (2008).

No intuito de contribuir para a reflexão das relações de satisfação com bem-estar no trabalho e os tipos de comprometimento organizacional, Schirrmester e Limongi-França (2017) partiram do pressuposto de que os vínculos psicossociais de comprometimento e do tipo de contrato de trabalho modificam a percepção e o significado da qualidade de vida no trabalho (QVT). A pesquisa realizada em um Instituto de Pesquisas Tecnológicas obteve 270 participantes, e os resultados indicaram relações entre os vetores estudados. As mais significativas foram: 1) associações positivas entre a satisfação com QVT e o comprometimento, especialmente o afetivo, notadamente na variável Imagem Organizacional e Camaradagem, inexistindo correlações negativas; 2) diferenças entre vínculos de trabalho, em todas as dimensões. As análises de satisfação com a QVT demonstraram variabilidade notadamente nas variáveis cuidados com a saúde e limpeza. As variáveis Qualidade das Refeições e vínculo apresentaram diferença positiva para os celetistas. A variável camaradagem foi mais alta entre os flexibilizados. A dimensão instrumental do comprometimento aparece com mais intensidade entre terceirizados - foi constatada média 9,64 no sentimento obrigação pelo desempenho entre os autônomos; e 3) Confiança apresentou resultados associados à gestão de equipes multicontratuais.

Ao analisar a relação da Satisfação no trabalho e da Motivação nas Sugestões Criativas, como uma dimensão de Cidadania Organizacional, Bizarria *et al.* (2017) utilizaram uma amostra de 140 trabalhadores do setor operacional de uma fazenda no Piauí. Foram validadas duas hipóteses: a Satisfação no trabalho relaciona-se positivamente às Sugestões Criativas, e as Dimensões da Motivação (Introjetada, Identificada e Intrínseca) relacionam-se positivamente com a Satisfação Organizacional. Os resultados apontam que maior investimento em Satisfação no trabalho possui um grande efeito sobre Sugestões Criativas e sugerem que para a Satisfação no trabalho a influência da motivação independe do grau de

autodeterminação do indivíduo. Entretanto, como a relação entre as dimensões de Motivação e Sugestões Criativas não foram significativas, não se identificou a mediação da Satisfação.

Nascimento *et al.* (2018) investigaram a Satisfação dos Funcionários em Empresas com Certificação de Qualidade para identificar as dimensões da Orientação para o Mercado Interno (OMI) que afetam a satisfação dos funcionários com a rotina dos processos internos da empresa. Os dados foram obtidos por meio de questionário baseado na escala de 10 subdimensões de Gounaris (2008), e respondido por 237 funcionários. Os resultados sugerem que eles percebem uma baixa orientação para o mercado interno. Também confirmam o exposto na literatura de que há relação direta entre satisfação no trabalho com a Orientação para o Mercado Interno (OMI) da empresa. A pesquisa indicou que a satisfação no trabalho, nessa amostra estudada, está associada às subdimensões: Comunicação, Expectativa, Treinamento e Grupos Comuns.

A pesquisa sobre efeitos do marketing interno na satisfação no trabalho na indústria bancária de Rodrigues e Mainardes (2018) visou: verificar a relação da satisfação no trabalho com seus construtos antecedentes (satisfação com benefícios financeiros e satisfação com benefícios psicológicos) e o papel mediador do marketing interno nestas relações; verificar a relação entre a satisfação no trabalho e seus construtos consequentes (engajamento no trabalho e intenção de sair) e o efeito moderador do marketing interno nestas relações. Nesse estudo quantitativo, os dados foram coletados por meio de questionário online respondidos por 355 bancários e tratados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados demonstraram que o marketing interno tende a mediar as relações: satisfação com benefícios financeiros e satisfação no trabalho; satisfação com benefícios psicológicos e satisfação no trabalho. O marketing interno ainda se apresentou como moderador na relação entre a satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho. Rodrigo e Mainardes (2018) concluíram que o marketing interno tende a influenciar a satisfação do empregado fazendo com que ele, ao perceber um valor superior na sua relação com a empresa, esteja mais engajado com o banco, bem como reduza a sua intenção de sair da organização.

Cappi e Araújo (2015) identificaram um padrão de relações positivas e altamente significantes entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e relações negativas e significantes entre esses construtos e a intenção de sair do emprego para ambas as gerações (X e Y). Na comparação entre gerações, para a geração X a satisfação no trabalho mostrou-se como um antecedente mais forte do comprometimento organizacional e da intenção de sair do emprego, ao contrário do esperado. Entretanto, o comprometimento

organizacional mostrou-se um antecedente mais forte da intenção de sair do emprego para a geração Y, conforme as expectativas.

Para identificar quais as características capazes de conferir sentido ao trabalho e proporcionar satisfação no trabalho e analisar se a percepção de um trabalho com sentido seria capaz de influenciar o nível de satisfação dos trabalhadores, Ribeiro e Marra (2018) realizaram uma pesquisa de abordagem quantitativa, com 186 servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal. Como resultados, apresentaram que um trabalho com sentido é aquele que oferece a oportunidade de contribuir com a sociedade e as pessoas, de conseguir bons relacionamentos e de realizar atividades que lhes dão prazer e lhes proporcionam aprendizado constante. Por outro lado, a qualidade dos relacionamentos com a chefia e com os colegas de trabalho, a capacidade profissional do chefe e a realização de atividades interessantes e diversas são fatores que contribuem mais fortemente com a satisfação no trabalho. A regressão linear revelou um efeito genuíno dos sentidos do trabalho sobre os índices de satisfação.

Costa e colaboradores (2017) analisaram a interação do Comportamento de cidadania organizacional com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. Quanto à relação da satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, a mais elevada foi entre o fator satisfação com o salário e as promoções e a criação de clima favorável à organização no ambiente externo. Ainda por meio das análises de regressão múltiplas, verificaram que os valores organizacionais e a satisfação no trabalho exercem influência nos comportamentos de cidadania organizacional.

Da Silva e Ferreira (2013) investigaram a influência de dimensões da qualidade de vida e bem-estar no trabalho sobre seus indicadores (comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho, afetos positivos dirigidos ao trabalho). As oportunidades de uso e desenvolvimento das próprias competências foram o principal preditor positivo dos três indicadores considerados. Tais oportunidades caracterizam-se como um recurso motivacional do contexto laboral, que influencia positivamente os indicadores da qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

Ramos e Teixeira (2017) pesquisaram a relação da função gratificada no comprometimento, na satisfação e no desempenho dos servidores do Instituto Federal do Espírito Santo, por meio de amostra de 540 questionários respondidos. Os resultados evidenciaram que a função gratificada tem um impacto positivo no comprometimento, na satisfação e no desempenho nos servidores públicos. Como contribuição gerencial, esse

estudo possibilita que gestores públicos analisem os efeitos positivos do pagamento da função gratificada no comportamento do servidor público.

Em estudo quantitativo, Silva Filho e Ferreira (2015) evidenciaram que as dimensões da espiritualidade no trabalho, associadas ao sentido do trabalho e ao sentimento de comunidade no trabalho, são preditoras, positiva e significativamente, da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional afetivo e dos afetos positivos dirigidos ao trabalho. Tais resultados permitiram a conclusão de que, quando as necessidades espirituais dos membros da organização são satisfeitas, eles desenvolvem maior ligação afetiva com a organização.

Ao investigar comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência, Carvalho-Freitas *et al.* (2013) puderam verificar que as pessoas com deficiência têm resultados de satisfação com fatores relacionados ao contexto de trabalho e de comprometimento similares aos das demais pessoas. No entanto, quando possuir uma deficiência se associa a condições sociais de desvantagem (menor renda familiar e primeiro emprego) e ao fato de ser do sexo masculino, as pessoas com deficiência tendem a ter um maior comprometimento de continuação.

Resultados de estudo de Gomes (2014) apontaram avaliações gerais de *stress* mais elevadas nos médicos do que nos enfermeiros, valores de *burnout* semelhantes em ambas as classes e maior insatisfação pessoal e profissional nos enfermeiros. As análises de regressão indicaram o papel do *stress* e do *burnout* na explicação do comprometimento organizacional e da satisfação/realização pessoal e profissional. Gomes (2014) demonstra que a exaustão emocional (variável preditora em todos os modelos de regressão), a realização pessoal e a carreira e remuneração (variáveis preditoras em três dos modelos de regressão), bem como as relações profissionais (variável preditora em dois dos modelos de regressão), assumiram-se como centrais na predição das dimensões organizacionais (comprometimento) e pessoais (satisfação/realização).

Kunkel e Vieira (2012) investigaram o impacto do suporte e da justiça sobre o bem-estar no trabalho de servidores públicos municipais. Os achados demonstraram que os servidores têm uma visão relativamente positiva em relação ao oferecimento de suporte social e suporte organizacional e a percepção quanto à justiça de remuneração e procedimentos praticada pela Prefeitura, o que gerou níveis positivos/moderados de envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional afetivo e satisfação com o trabalho. Outro aspecto relevante encontrado no estudo foi a correlação positiva entre os fatores do suporte social, suporte organizacional e justiça no trabalho com as dimensões integrantes do construto bem-

estar no trabalho, confirmando os resultados de outros estudos que apontam que o oferecimento de suporte e a percepção de justiça no ambiente de trabalho estão diretamente vinculados a maiores níveis de satisfação, envolvimento e comprometimento afetivo com o trabalho e a organização (EISENBERGER *et al.*, 1986; KOVACS, 2006; PADOVAM, 2005; REGO, 2001).

Ao pesquisar a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, também em servidores municipais, Lizote *et al.* (2017) demonstraram que a dimensão afetiva do comprometimento mostra uma relação significativa com a satisfação. Da mesma forma, mas com uma relação negativa, a dimensão normativa também mostrou relação com a satisfação no trabalho, indicando que quanto maior o comprometimento normativo dos empregados, menor a satisfação deles. Quanto à dimensão instrumental, não houve relação com satisfação. Os resultados mostraram que os servidores públicos das prefeituras se sentem satisfeitos quando são afetivamente comprometidos e insatisfeitos se seu compromisso é apenas cumprir as normas.

Penha (2016) pesquisou a percepção de responsabilidade social e satisfação (PRSC) no trabalho em empresas brasileiras. Os resultados evidenciaram três construtos da PRSC que estão relacionados com a satisfação no trabalho, a saber: satisfação com liderança e natureza do trabalho; satisfação com salário; e satisfação com colegas de trabalho. A PRSC influencia significativamente os três construtos. Porém, satisfação com a liderança e natureza do trabalho foi o construto mais explicado pela PRSC.

A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores de uma organização de cuidados sociais e de saúde foi analisada por Rodrigues (2016). O estudo apontou que o marketing interno influencia positivamente a satisfação com a remuneração no trabalho e o comprometimento organizacional. A satisfação tem um impacto positivo no comprometimento, e este influencia positivamente o desempenho. Não existe relação entre o marketing interno e o desempenho. Ademais, Rodrigues (2016) verificou uma relação negativa entre a satisfação com a remuneração no trabalho e o desempenho profissional.

Leite *et al.* (2014) compararam dois modelos estruturais diferentes quanto ao papel direto ou mediador que a satisfação no trabalho tem na previsão de vínculo de comprometimento organizacional, no contexto de uma organização brasileira pública e tradicional: a Polícia Militar. Uma pesquisa quantitativa e qualitativa que coletou resultados de 10.052 trabalhadores. Foram conduzidas entrevistas com seis oficiais de comando e um grupo focal com sete membros dos três mais altos níveis organizacionais. Evidência foi

encontrada que a satisfação com os relacionamentos é um antecedente do comprometimento, que medeia suas relações com outras variáveis, como trabalho e características pessoais. Compreender as características da organização e o uso de uma amostra substancial de seus funcionários permitiu, simultaneamente, testar modelos estruturais complexos e investigar um segmento de trabalho que tem sido negligenciado pela pesquisa de comprometimento.

Correia Filho e Modenesi (2018) testaram o papel moderador do traço de personalidade “extroversão” na relação entre a percepção do indivíduo quanto à qualidade do ambiente físico de trabalho nas variáveis dependentes performance e satisfação, tanto em escritórios de organizações públicas como privadas. Foram testadas as hipóteses propostas no modelo quanto às relações de influência da qualidade do ambiente físico interno como preditora de performance no trabalho e de satisfação com o trabalho, bem como verificou-se uma ação moderadora do construto extroversão nestas relações. Os resultados indicaram que o construto qualidade do ambiente interno de trabalho se comporta como preditor tanto de performance no trabalho quanto de satisfação do empregado com o trabalho. Contudo, não foi encontrada evidência do papel moderador da variável ‘extroversão’, ou seja, os resultados desse estudo indicam que a extroversão não foi capaz de potencializar a performance e a satisfação com o trabalho.

Barros *et al.* (2017), com o objetivo de identificar os fatores que mais impactam a satisfação no trabalho dos pertencentes à geração Z, realizaram estudo com membros de Empresas Júnior afiliadas à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Para identificar os níveis de satisfação, realizou-se aplicação de *survey* do questionário desenvolvido a partir do *Measure of Job Satisfaction* (MJS), instrumento elaborado por Traynor e Wade (1992) que avalia os seguintes aspectos: Satisfação Pessoal; Suporte Profissional; Carga de Trabalho; Pagamentos e Perspectivas; e Treinamento. Foi identificado que o Suporte Profissional é o aspecto com maior impacto na satisfação, resultado que aparece em concordância com o esperado pelas características geracionais. O aspecto com menor grau de satisfação foi o de Treinamento, o que pode ser interpretado como um reflexo de características do Movimento Empresa Júnior: projetos com alto grau de especialização sem a conclusão do curso de graduação. Para futuros estudos, sugere-se avaliar a satisfação dos jovens da geração Z no mercado de trabalho, identificar se os traços atribuídos a essa geração podem ser, de fato, observados, e se eles impactam no comportamento desses jovens no trabalho.

O comprometimento organizacional pode ser considerado um fator importante para indivíduos e organizações, influenciando as vivências no trabalho e na produtividade. No mesmo sentido, Rocha e Costa (2017) também apontam que as percepções temporais

interferem na maneira pela qual os indivíduos lidam com o trabalho e conduzem as suas rotinas. Os referidos autores analisaram como se encontram configuradas as dimensões do comprometimento organizacional em relação às percepções temporais de jovens trabalhadores assistidos pelo ESPRO (Ensino Social Profissionalizante), em Recife-PE, por meio de pesquisa quantitativa com amostra de 229 respondentes. O instrumento de pesquisa incluiu informações demográficas e pessoais, escala de comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991) e escala de percepções temporais (BLUEDORN; JAUSSE, 2007). A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e bivariada. Evidenciou-se que, apesar da presença de correlações significativas no que tange ao comprometimento organizacional e às percepções temporais, estas são consideradas baixas e agrupadas principalmente na dimensão do comprometimento afetivo. Esse tipo de comprometimento foi predominante entre os jovens trabalhadores. Sobre as percepções temporais, estas apresentaram maiores correlações com características pessoais, e os jovens revelaram preferências por comportamentos monocrônicos, rápidos e pontuais, com ênfase no passado, sendo predominantes as vivências de arrastamento relacionadas à liderança, o que pode estar ligado à situação de vulnerabilidade social e ao momento de transição dessa fase da vida.

Siqueira (2014) avalia que os resultados desses estudos sinalizam que satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto a empresa estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional).

Apesar de transpor mais de 80 anos de sua existência sofrendo mutações em sua concepção, a satisfação no trabalho não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas (SIQUEIRA, 2014). Desde o início de sua concepção já existiam proposições, defendidas por diversos estudiosos (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959; SMITH; KENDALL; HULIN, 1969) de ser satisfação no trabalho um conceito integrado por várias dimensões. As que conseguiram manter-se ao longo de décadas foram cinco: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. O quadro 3 se apresenta a definição de cada dimensão, a partir da adaptação do quadro publicado por Siqueira (2014):

Quadro 3 - Definições das Dimensões de Satisfação no Trabalho.

Dimensões	Definições
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Siqueira (2014).

Cabe ressaltar que a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Investigar satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos.

Uma antiga e constante preocupação de pesquisadores recai sobre a construção e a validação de medidas de satisfação no trabalho. Pelo fato de ser um tema que interessa não somente aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão, as análises dos índices de satisfação no trabalho passaram a ser constantes em diversas organizações.

Os institutos de pesquisa que se dedicam a elaborar um *ranking* das melhores empresas para se trabalhar incluem os índices de satisfação no trabalho como um dos

principais indicadores das melhores empresas. Para se constituir em uma medida útil de satisfação, é indispensável que ela permita avaliar não um amplo leque de dimensões do trabalho, mas sim aqueles aspectos que a teoria aponta como dimensões do conceito de satisfação. Por outro lado, a medida deve ser de fácil aplicação, permitindo aos trabalhadores compreender o que se solicita deles e apontar as suas respostas com tranquilidade. A medida também deve permitir a transformação dos dados por ela recolhidos, em resultados que possam ser interpretados prontamente, tanto no âmbito da pesquisa científica quanto na prática gerencial.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada no Brasil por Siqueira (1985), está ancorada em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho e seus itens cobrem as cinco dimensões teóricas do conceito. Ela poderá ser utilizada tanto em sua forma completa quanto em sua versão reduzida (SIQUEIRA, 2008) para aferir níveis de satisfação no trabalho, por meio do uso de uma escala de sete pontos.

Siqueira (2014) explica que a EST é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador frente a cinco dimensões do seu trabalho. Em sua fase de construção, foram elaborados 28 itens para representar contentamento no trabalho, a partir de seis dimensões: satisfação com o salário (cinco itens); satisfação com os colegas de trabalho (cinco itens); satisfação com a chefia (cinco itens); satisfação com as promoções (cinco itens); satisfação com a natureza do trabalho (cinco itens); e satisfação com a estabilidade no emprego (três itens).

Destas análises, extraíram-se cinco componentes com autovalores iguais ou maiores do que 1,0, os quais explicavam 64,8% da variância total. Agrupamentos de itens mais consistentes foram obtidos a partir da rotação oblíqua. Através de critérios propostos por Pasquali (1999) para seleção de fatores e itens, os cinco componentes extraídos foram mantidos, e três itens foram eliminados, todos integrantes de satisfação com a estabilidade no emprego, visto que os mesmos haviam apresentado carga fatorial importante ($CF > 0,35$) no componente de satisfação com as promoções.

Com o objetivo de compor uma versão reduzida da EST, respeitando-se a sua estrutura de cinco componentes, foram calculados índices de precisão (α de Cronbach) sobre os três itens de cada fator que detinham cargas fatoriais mais elevada. Uma correlação elevada e quase perfeita ($r = 0,98$; $p < 0,01$) foi observada entre a forma completa da EST com 25 itens, e a sua forma reduzida, com 15 itens (SIQUEIRA, 2008).

Ao realizar um levantamento das publicações sobre satisfação no trabalho, citadas nesta subseção, pode-se perceber, pelo quadro 4, que a referida escala de Siqueira (1995, 2008) é a mais utilizada nas pesquisas brasileiras desse período:

Quadro 4 - Escalas utilizadas nas publicações com metodologia quantitativa ou mista (oriundas de pesquisa em artigos do Portal Capes, período 2013-2018).

SATISFAÇÃO NO TRABALHO	QUANTIDADE
Escala EST Siqueira 2008; Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (1995) - Siqueira (1995, 2008)	4
Escala de Satisfação Geral no Trabalho (Silva & Ferreira, 2009)	2
Price e Mueller (1981) Satisfação no Trabalho	1
Escala de Satisfação e Realização (ESR) (Gomes <i>et al.</i> , 2000)	1
Escala utilizada no estudo de Iliopoulos e Priporas (14 itens) com base na escala proposta por Stamps e Piedmonte	1
Inquérito de Qualidade de Vida no Trabalho (2010, Ministério do Trabalho e Imigração de Espanha)	1
Base de dados da pesquisa MEPT-Melhores Empresas para Você Trabalhar-feita anualmente no Brasil	1
Não cita qual instrumento utilizado para mensurar satisfação no trabalho	0

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Verificando o quadro 4, percebe-se que de 11 publicações que usam metodologia quantitativa ou mista, 4 publicacoes (36,4%) utilizam a escala de Siqueira (1995-2008) mostrando o predomínio do referido instrumento nas pesquisas brasileiras.

2.4.2 *Intenção de Rotatividade*

O ato de se desligar voluntariamente da organização onde trabalha é um comportamento individual que se insere nos domínios do fenômeno de rotatividade de pessoal. Siqueira *et al.* (2014) ressaltam que este ato pode acarretar consequências para a organização, desde custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração e desligamento, entre outros) a custos intangíveis (perda de *know-how* e conhecimento, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes etc.). Sabe-se também que a rotatividade é uma barreira à retenção de talentos, que geram inovações e criam valores para clientes, investidores, comunidade, fornecedores, acionistas e para toda a cadeia produtiva (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Na atualidade, ressurgiu com ênfase a preocupação de gestores para com a retenção de talentos, especialmente a partir da crise econômica global instalada em 2008. Para Moraes e Bastos (2017), entender as forças que levam um trabalhador a desejar sair do trabalho é um desafio para gestores organizacionais, dada a crescente importância do gerenciamento do capital intelectual e a potencial perda para a organização com a rotatividade (*turnover*).

A rotatividade de pessoal, conhecida no mundo organizacional e acadêmico como *turnover* (STEERS; MOWDAY, 1981), diz respeito ao processo de movimentação de pessoas por meio de contratações e demissões, provavelmente ocasionada pela falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas. A intenção de rotatividade é um fenômeno de natureza psicológica que, na concepção de Mowday, Porter e Steers (1982), refere-se à probabilidade estimada (subjéitiva) pelos indivíduos de que eles deixarão a organização permanentemente em algum momento próximo. Siqueira *et al.* (2014) apontam que esse tema se tornou interesse de pesquisa no campo do comportamento organizacional por ser um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham.

Meyer *et al.* (2016) ressaltam que os comprometimentos são importantes porque têm implicações para o comportamento, sendo o interesse no comprometimento organizacional indiscutivelmente estimulado por suas implicações para retenção (MOWDAY *et al.*, 1982): funcionários comprometidos com a organização apresentam menor probabilidade de sair voluntariamente. A compreensão da Intenção de Rotatividade pelas organizações é de tal relevância que algumas corporações têm investido na identificação das intenções de rotatividade para atuarem de forma preventiva e rigorosa sobre essas probabilidades, em especial quando dizem respeito a perdas de funcionários significativos (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Elevados índices de bem-estar no trabalho foram observados entre trabalhadores que planejam menos deixar as organizações nas quais trabalham (POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2012).

Um estudo desenvolvido no Brasil por Polizzi Filho e Siqueira (2012) investigou o impacto de bem-estar no trabalho sobre a intenção de rotatividade, com a moderação de capital psicológico em professores universitários. Nessa pesquisa, foi utilizada a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), construída e validada por Siqueira e colaboradores (1997). Os autores observaram que, quanto mais o professor se compromete com a escola, menos ele pensa em sair dela, e que o estado positivo e saudável, representado por bem-estar no

trabalho, poderia ter seu impacto sobre a intenção de rotatividade levemente moderado por capital psicológico.

Vaclavick *et al.* (2017) analisaram a produção nacional sobre demissão a partir dos artigos publicados nos anais dos eventos da ANPAD e nas bases de dados Spell e SciELO, entre 1997 e 2016. O estudo visou identificar como os conceitos sobre demissão foram utilizados e de que forma os processos demissionais foram problematizados, a partir de categorização entre demissões coletivas e individuais. De 187 artigos, 61 atenderam aos critérios, e os resultados revelam que a minoria dos textos utiliza conceitos científicos e, quando o fazem, é sobretudo para descrever a especificidade do desligamento tratado, como plano de demissão voluntária (PDV), *turnover* e *downsizing*. Quanto aos tipos de demissão, 65% dos artigos tratam de desligamentos em massa, sejam demissões coletivas involuntárias ou fruto de PDV, e muitos evidenciam os impactos das reestruturações produtivas no Brasil, ocorridas a partir da década de 90. Entre as demissões individuais, 16% tratam de desligamentos voluntários sob enfoque dos custos organizacionais e 7% problematizam a demissão individual involuntária. Vaclavick *et al.* (2017) ressaltam que, dentre tantos questionamentos que surgem em meio a mudanças tão velozes e complexas no mundo do trabalho, um aprofundamento acerca da problemática da demissão emerge como tema de relevância, devido aos impactos que carrega consigo.

Melo e Oliveira (2008) investigaram o impacto da percepção dos valores organizacionais e do clima organizacional sobre a intenção de rotatividade. Os resultados mostraram que as dimensões do clima, especificamente recompensa, apoio da chefia e da organização, pressão e controle, explicaram a variância da intenção de rotatividade. A ausência de formas de premiar a qualidade e a produtividade do trabalhador e a vinculação entre salário recebido e esforço despendido constituem a principal fonte geradora da intenção de rotatividade. Em segundo lugar, está o grau de controle e de pressão exercido pela chefia, que se manifesta na fiscalização e controle rigorosos do trabalho. E, por fim, os suportes afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização oferecidos ao empregado mantêm relação negativa com a intenção de rotatividade.

Carmo e Oliveira (2010) testaram um modelo de investigação no qual comprometimento (afetivo, calculativo e normativo) e confiança do empregado na organização foram posicionados como antecedentes de intenção de rotatividade. Esta foi explicada principalmente por comprometimento organizacional afetivo. O vínculo afetivo com a organização reduz a intenção do empregado de buscar novas alternativas de trabalho.

Ao analisar as relações entre as percepções de sucesso na carreira, o bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade em trabalhadores da região Sudeste do Brasil, o estudo de Agapito *et al.* (2015) demonstrou que as dimensões de bem-estar no trabalho exercem forte e significativo impacto sobre a intenção de rotatividade dos profissionais, enquanto a percepção de sucesso na carreira contribuiu com valores baixos nesse impacto. Isto leva a concluir que quanto mais a empresa se preocupa em proporcionar um ambiente de trabalho que seja animador, interessante e que cause entusiasmo, menos os profissionais pensarão em deixá-la (AGAPITO *et al.*, 2015).

Uma investigação do papel mediador da confiança organizacional na relação entre percepção de suporte organizacional, percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade foi realizada por Oliveira *et al.* (2018). A amostra era composta de 250 trabalhadores, predominando participantes do gênero feminino (60,8%), com idade média de 28 anos e tempo médio de trabalho de 2,8 anos. A maioria estava empregada em organizações privadas (89,25%) e possuía curso superior incompleto (60,4%). Os resultados indicaram que o modelo proposto foi parcialmente corroborado, uma vez que as relações de mediação foram apenas parciais e os efeitos indiretos não foram significativos. Sugere-se a realização de estudos com outras amostras, assim como a inclusão de outras variáveis nos modelos de investigação.

A relação entre a percepção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSCORP) e a intenção de rotatividade (IR) de profissionais brasileiros de diferentes Estados e setores econômicos foi investigada por Vasconcelos *et al.* (2016). Os resultados indicaram que a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa influencia negativamente a intenção de rotatividade dos profissionais. Em outros termos, quanto mais positiva for a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa, menor será a intenção de rotatividade, o que sugere uma interdependência entre as dimensões individual e organizacional que determinam o pensamento, o planejamento e a vontade de deixar uma organização. Esta interdependência faz com que o profissional, ao perceber que a sua organização adota práticas de responsabilidade social, tenha um sentimento de comprometimento e confiança com a organização, diminuindo, com isso, a intenção de rotatividade.

Moraes e Bastos (2017) buscaram identificar as dimensões do suporte organizacional percebido que afetam a intenção de saída do trabalho, sob o ponto vista dos empregados, em pesquisa com 385 profissionais de organizações públicas e privadas da Região Nordeste. Foram investigados cinco construtos compostos por 34 variáveis para caracterizar o suporte

organizacional percebido pelo trabalhador, relacionados na literatura à intenção de saída do trabalho. Os resultados indicaram que a intenção de saída do trabalho pode ser afetada positivamente pelas dimensões apoio organizacional e política de apoio a dependentes, e negativamente pela dimensão consequências negativas na carreira.

O foco do estudo de Silva *et al.* (2014) foi avaliar se as percepções individuais sobre o suporte organizacional e comprometimento dos colaboradores como inibidores da intenção de rotatividade podem estar relacionadas. Os resultados evidenciaram que a percepção de suporte organizacional e o comprometimento organizacional são preditores diretos de intenção de rotatividade. Os autores ressaltam que as variáveis gênero, idade, tempo de trabalho e chefia não apresentaram influências significantes e, portanto, não seria possível fatores antecedentes de intenção de rotatividade (SILVA *et al.*, 2014).

Bravim e Dangelo (2017) realizaram pesquisa sobre contratação e retenção de profissionais com TEA (Teoria de Adequação da Pessoa ao Ambiente), visando identificar fatores contributivos e restritivos de sua incorporação às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa. Para tanto, foi utilizada a TEA (*P-E Fit Theory*) a fim de entender a compatibilidade, contribuições e demandas complementares e suplementares entre esses atores sociais.

A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, usando o método de categorização para a análise de dados. Uma das reflexões que emergem desse contexto é que se trata de uma situação complexa e recente, de forma que os atores sociais envolvidos (governo, empresa, assistentes sociais) ainda estão aprendendo a operacionalizar esse processo. Embora alguns profissionais com TEA tenham potencial para apoiar a estratégia organizacional, os gestores ainda encontram barreiras para explorar tal oportunidade, demandando ações de sensibilização e desmistificação para aumentar a contratação e retenção desses profissionais, considerados socialmente vulneráveis.

No exterior, foram localizadas produções científicas sobre intenção de rotatividade. Na China, por exemplo, Wubin e Zhao Liang (2010) analisaram o efeito moderador de capital psicológico (eficácia, esperança, otimismo e resiliência) na relação entre as dimensões de *burnout* (exaustão emocional, cinismo e realização pessoal) e intenção de rotatividade. Os resultados indicaram que indivíduos que não apresentam *burnout* mostram mais entusiasmo e comprometimento com a organização e baixa intenção de rotatividade, e vice-versa. Com a introdução da variável “capital psicológico” no modelo, aumenta-se, de modo significativo, o poder de explicação da intenção de rotatividade. Os autores recomendam que capital

psicológico deva ser considerado como variável moderadora em futuras pesquisas sobre intenção de rotatividade.

Um estudo realizado por Yin-Fah e colaboradores (2010), na Malásia, teve por objetivo analisar as relações entre comprometimento organizacional, estresse no trabalho, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade entre empregados do setor privado em Petaling. Os resultados mostraram que havia relação negativa entre intenção de rotatividade e satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. No caso de estresse, essa relação era positiva, ou seja, quanto maior o estresse, maior a intenção de rotatividade. Além disso, constatou-se que as características demográficas mediarão as relações entre as variáveis do estudo.

Manzoor e Naeem (2011) identificaram, na literatura sobre o tema, que empregados novatos que têm uma percepção positiva de suporte organizacional relatam maiores níveis de comprometimento e menor intenção de sair da organização. No estudo realizado pelos autores, foi constatado que a socialização organizacional tem impacto sobre o comprometimento organizacional e a intenção de *turnover*. Foi verificado que a percepção de suporte organizacional atua como moderadora da relação entre socialização e comprometimento organizacionais, mas o mesmo não ocorre na relação entre *turnover* e socialização. Merece destaque a análise desse estudo feita pelos próprios autores: o impacto da socialização organizacional sobre a intenção de rotatividade indica que os gerentes devem se preocupar com essa prática, visando reduzir o *turnover*. Seria necessário, portanto, que houvesse planejamento dos programas de socialização.

Em Portugal, estudos sobre a relação entre intenção de rotatividade e qualidade de vida no trabalho concluíram que organizações percebidas por seus empregados como aquelas que oferecem melhor qualidade de vida no trabalho ganham vantagem na contratação de funcionários e na retenção de seus talentos, reduzindo a intenção dos que queriam sair. Ou seja, a qualidade de vida no trabalho pode ter impacto significativo sobre respostas comportamentais dos indivíduos, entre as quais se destacam a redução da intenção de rotatividade (TORRES, 2010). Em se tratando da mensuração do construto Intenção de Rotatividade, uma medida unifatorial de intenção de rotatividade, originalmente construída e validada por pesquisadores brasileiros (SIQUEIRA *et al.*, 1997), prepondera nas pesquisas do Brasil, já utilizada em diversos estudos nacionais (CARMO, 2009; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; MELO; OLIVEIRA, 2008; OLIVEIRA; CARMO, 2010; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2012).

Siqueira *et al.* (2014) afirmam que a EIR (Escala de Intenção de Rotatividade) é uma medida que pretende avaliar o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da empresa onde trabalha e submeteram a escala (SIQUEIRA *et al.*,1997) a um novo processo de validação fatorial, em 2012, para que pudessem ser confirmadas suas características psicométricas.

3 HIPÓTESES

Em consonância com os objetivos desta pesquisa, e com seu quadro teórico-metodológico, foram traçadas as hipóteses, divididas em dois (02) blocos, mas que podem ser visualizadas em sua totalidade do *design* da pesquisa, por meio da figura 1.

Bloco I: As práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento que o trabalhador tem com a organização.

Este bloco de hipóteses baseia-se em achados de pesquisas mencionadas nas subseções 2.1., 2.2 e 2.3, que versam sobre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional, a saber: Pinho *et al.*, 2018; Mariano e Moscon, 2018; Oliveira, 2017; Chambel, 2012; Pinho, 2009; e Albuquerque, 2002.

- ▶ **H1:** As PGP pautadas em Envolvimento, Recompensas, Treinamento, Avaliação de Desempenho e Recrutamento e Seleção influenciam positivamente o Comprometimento Afetivo.
- ▶ **H2:** As PGP pautadas em Envolvimento, Recompensas e Treinamento influenciam positivamente o Comprometimento Normativo.
- ▶ **H3:** As PGP pautadas em Condições de Trabalho influenciam positivamente o Comprometimento Afetivo e Normativo.
- ▶ **H4:** As PGP pautadas em Avaliação de Desempenho, Envolvimento, Recompensas, e Recrutamento e Seleção influenciam positivamente o Comprometimento de Continuação.
- ▶ **H5:** As PGP pautadas em Condições de Trabalho influenciam negativamente o Comprometimento de Continuação.

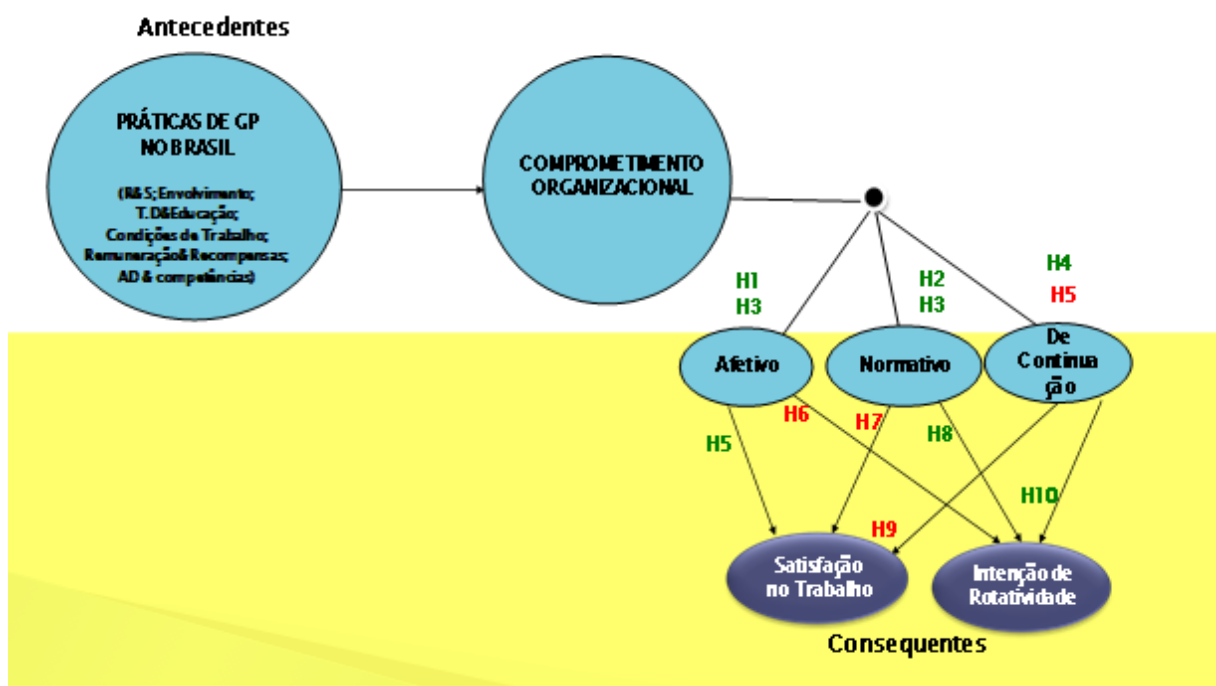
Bloco II: Os consequentes, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade comportam-se de maneira distinta em função da relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional, em suas três dimensões.

Este bloco de hipóteses baseia-se em achados de pesquisas mencionados na subseção 2.4, comprometimento organizacional e seus consequentes, sendo as hipóteses H5, H7 e H9 embasadas em estudos apresentados na subseção 2.4, Satisfação no Trabalho (GOUVEIA *et al.*, 2016; ALVES *et al.*, 2013; SCHRIMSTER; LIMONGI-FRANÇA, 2017; CAPPI; ARAÚJO, 2015; SILVA FILHO e FERREIRA, 2015; KUNKEL; VIEIRA, 2012;

RODRIGUES, 2016; LEITE *et al.*, 2014). As hipóteses H6, H8 e H10 encontram sua base nos estudos mencionados na subseção 2.4.2, Intenção de Rotatividade (CARMO; OLIVEIRA, 2010; YIN-FAH *et al.*, 2010; MANZOR; NAEEM, 2010; SILVA *et al.*, 2014).

- ▶ **H5** Comprometimento Afetivo influencia positivamente Satisfação no Trabalho
- ▶ **H6** Comprometimento Afetivo influencia negativamente Intenção de Rotatividade
- ▶ **H7** Comprometimento Normativo influencia negativamente Satisfação no Trabalho
- ▶ **H8** Comprometimento Normativo influencia positivamente Intenção de Rotatividade
- **H9** Comprometimento de Continuação influencia negativamente a Satisfação no Trabalho
- **H10** Comprometimento de Continuação influencia positivamente a Intenção de Rotatividade

Figura 1 - Configuração das hipóteses.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4 ELEMENTOS CONTEXTUAIS / TRANSVERSAIS

Em revisão de literatura, Wasti e Onder (2009) registram 41% dos estudos sobre comprometimento organizacional como “sem contexto”, apontando que a origem nacional das amostras foi tipicamente mencionada de “passagem” na seção do método, e ressaltam ainda que as informações das práticas metodológicas como tradução, validação da escala no novo contexto, ou macrovariáveis, como do sistema econômico, leis ou cultura do trabalho, não foram sempre reportadas (WASTI; ONDER, 2009).

Embora os avanços estatísticos permitam testes de equivalência de medição ou análises fatoriais confirmatórias, permanece a possibilidade de que a operacionalização possa ser deficiente em construção no novo contexto. Além disso, tais estudos parecem sofrer de erros de omissão, pois tendem a adotar questões de pesquisa que são fortemente inspiradas pela literatura *mainstream* e a negligenciar incorporar no desenho da pesquisa o contexto como relevante ou saliente (WASTI, 2016).

A inclusão do contexto nas pesquisas, especialmente, deveria ser um aspecto relevante, visto que a mudança é um elemento central do mundo do trabalho atual. Entretanto, a revisão realizada por Costa e Bastos (2014) a respeito de estudos longitudinais sobre comprometimento revela o quanto o contexto é negligenciado. Os autores alertam que a maioria dos trabalhos não faz referência ao contexto em que o estudo foi realizado (53,8%) e que em oito estudos, ao longo da descrição da amostra, identificam o país, o tipo de organização e o tipo de ocupação dos trabalhadores participantes, apresentando, portanto, uma muito breve caracterização do contexto da pesquisa. Costa e Bastos (2014) ressaltam que em apenas 10 trabalhos (25,7%) variáveis do contexto organizacional foram efetivamente incorporadas à pesquisa.

4.1 Coletivismo Intragrupo e Distância do Poder

Tendo em vista considerar-se a cultura nacional como um importante elemento contextual desta pesquisa, a mesma será apresentada a partir das dimensões culturais de Triandis (1989, 1996), Hofstede (1980, 1991, 2001) e dos dados do Projeto GLOBE (2016), que realizou pesquisa transcultural em 62 países. As dimensões ‘coletivismo’ (individualismo-coletivismo) e ‘distância do poder’ foram selecionadas tendo em vista que a maioria das pesquisas que avaliam a cultura brasileira na perspectiva dos autores e do projeto supracitado, cuja algumas delas serão apresentadas nesta subseção, demonstra o Brasil com

alta pontuação em coletivismo (intragrupo) e em distância do poder. Ademais, alguns estudiosos da pesquisa transcultural articularam achados dessas dimensões com construtos da presente pesquisa e construtos correlatos.

Embora acadêmicos tenham usado diferentes métodos e amostras, há uma similaridade geral na natureza dos construtos Individualismo e Coletivismo no nível social (HOUSE *et al.*, 2004). Quanto às similaridades nos significados desses termos, todos eles se relacionam a um tema que contrasta a extensão na qual as pessoas são indivíduos autônomos ou dependentes dos grupos deles (HOFSTEDE, 1980; MARKUS; KITAYAMA, 1991; SCHWARTZ, 1994; TRIANDIS, 1989).

Hofstede (1980) realizou pesquisa com empregados da IBM em 40 países, visando identificar dimensões culturais, e nomeou um dos fatores individualismo *versus* coletivismo. Para ele, individualismo pertence a sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são frouxos; espera-se que todo mundo cuide de si mesmo e de sua família imediata. Coletivismo seria o oposto, pertence a sociedades nas quais pessoas, a partir do nascimento, são integradas em intragrupos fortes e coesos que, ao longo de suas vidas, continuam a proteger-se em troca de lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1980). Para House *et al.* (2004) e a maioria dos pesquisadores da área, é notória a importância de Hofstede (1980) na pesquisa transcultural, de forma que a estrutura conceitual e o *ranking* criados pelo autor ainda são amplamente utilizados até hoje.

Os resultados de Hofstede (1980) mostraram que os Estados Unidos, Austrália, Inglaterra e Holanda eram as culturas mais individualistas, e a maioria das culturas da Ásia Oriental, África e América Latina eram coletivistas. Em sua análise, individualismo era fortemente correlacionado inversamente com distância de poder, logo, pode-se inferir que o coletivismo estaria diretamente correlacionado com a distância do poder.

Triandis, McCusker e colaboradores (1993) forneceram evidência convergente para a existência dos construtos individualistas-coletivistas (IC) no nível cultural e trabalharam bastante no significado dos mesmos, achando evidência da multidimensionalidade dos construtos no nível cultural, enquanto, ao mesmo tempo, confirmaram a sobreposição de algumas das dimensões com o trabalho de Hofstede (1980). Consistente com essa perspectiva, Triandis (1994, 1995) argumentou que há um grande número de padrões coletivistas e individualistas e que nem todas as culturas coletivistas são idênticas, ou seja, estes construtos não devem ser vistos em puras dicotomias, mas com refinamento para entender culturas específicas (HOUSE *et al.*, 2004).

Hofstede (1980) identificou distância de poder como um dos atributos definidores mais críticos das sociedades. Essa dimensão reflete a extensão na qual uma comunidade aceita e endossa autoridade, diferenças de poder e privilégio de status. É um aspecto importante da cultura de uma comunidade e tem sido relacionada a uma variedade de comportamentos em organizações e sociedades na literatura (HOUSE *et al.*, 2004).

Mulder (1977) cunhou o termo ‘distância de poder’ para significar “o grau de desigualdade no poder entre um Indivíduo (I) de menor poder e um Outro mais poderoso (O), no qual I e O pertencem ao mesmo (fracamente ou firmemente) sistema social” (MULDER, 1977, p. 90). Construindo sobre o trabalho de Mulder (1971, 1976, 1977), Hofstede concluiu que o problema básico envolvido é relativo à igualdade humana e que a desigualdade pode ocorrer em termos de prestígio, riqueza e poder; e sociedades diferentes colocam pesos diferentes na consistência de status nessas áreas (HOFSTEDE, 2001).

Na definição do Projeto GLOBE, House *et al.* (2004) seguem Hofstede (2001) e concebem ‘distância de poder’ como o grau ao qual membros de uma organização ou sociedade esperam e concordam que poder deveria ser dividido desigualmente.

O acúmulo de estudos, incluindo os do Projeto GLOBE, mostram que, em países de baixa distância de poder, tais como a Escandinávia e a Holanda, cada indivíduo é respeitado e espera acesso à mobilidade para subir em sua classe e em seu emprego. House *et al.* (2004) destacam que, em culturas de baixa distância de poder, o desgosto por largos diferenciais de poder é geralmente baseado nas crenças de que poder corrompe e que poder excessivo resulta no abuso de poder, em que as pessoas em posições de menor poder não têm recursos. A história de muitas nações carrega essas preocupações, mas elas não são necessariamente relevantes em algumas culturas de alta distância de poder.

House *et al.* (2004) consideram que a aceitação de um certo nível de distância de poder nas sociedades pode ser traçada por quatro aspectos fundamentais, a saber: a religião e filosofia predominantes, a tradição de princípios democráticos de governo, a existência de uma classe média forte, e a proposta de imigrantes na população de uma sociedade.

A tabela 3 (a seguir), oriunda do site oficial do Hofstede Centre, registra a pontuação de vários países em todas as dimensões estipuladas por Hofstede:

Tabela 3 - Valores das dimensões culturais para os países estudados.

País	PDI	IDV	MAS	UAI	País	PDI	IDV	MAS	UAI
Alemanha	35	67	66	65	Holanda	38	80	14	53
Argentina	49	46	56	86	Hungria	46	80	88	82
Áustria	11	55	79	70	Irlanda	28	70	68	35
Bélgica	65	75	54	94	Itália	50	76	70	75
Brasil	69	38	49	76	Luxemburgo	40	60	50	70
Bulgária	70	30	40	85	Malta	56	59	47	96
Chile	63	23	28	86	Peru	64	16	42	87
Colômbia	67	13	64	80	Polônia	68	60	64	93
Dinamarca	18	74	16	23	Portugal	63	27	31	104
Equador	78	8	63	67	Reino Unido	35	89	66	35
Eslováquia	104	52	110	51	Rep. Checa	57	58	57	74
Eslovênia	71	27	19	88	Romênia	90	30	42	90
Espanha	57	51	42	86	Suriname	85	47	37	92
Finlândia	33	63	26	59	Suécia	31	71	5	29
França	68	71	43	86	Uruguai	61	36	38	100
Grécia	60	35	57	112	Venezuela	81	12	73	76

PDI = Distância do poder; IDV = Individualismo; MAS = Masculinidade; UAI = Aversão à incerteza.
 Fonte: Santana et al (2014) a partir do site oficial do Hofstede Centre (HOFSTEDE, 2012).|

Levando em conta os dados disponíveis no site do Projeto GLOBE (2016) ressalta-se que o *cluster* do GLOBE “América Latina” é composto pelo maior número de países de todos os *clusters* GLOBE, pois inclui Brasil, Guatemala, Argentina, Equador, El Salvador, Colômbia, Bolívia, Costa Rica, Venezuela e México.

Segundo o site GLOBE (2016), as sociedades pertencentes a este *cluster* refletem escores relativamente altos das dimensões das práticas culturais da sociedade do coletivismo em grupo e da distância de poder. Em geral, essas sociedades mantêm estreitos laços familiares, e os indivíduos expressam orgulho e lealdade nas organizações e na família. Os membros dessas sociedades não esperam que o poder seja distribuído uniformemente entre os cidadãos, e tendem a aceitar a autoridade, os privilégios de status e a desigualdade social. No que se refere ao Brasil, percebe-se que estes dados apontados pela pesquisa GLOBE corroboram os dados da tabela 3 (HOFSTEDE CENTRE, 2012), reforçando evidências do Brasil enquanto um país de cultura coletivista e com alta distância do poder.

Aprofundando a análise, o projeto GLOBE (2016) ressalta que os países latino-americanos têm uma alta pontuação no coletivismo intragrupo (dentro do grupo), ao mesmo tempo em que pontuam mais baixo no coletivismo institucional (extragrupo). As altas pontuações do coletivismo intragrupo sugerem que, geralmente, expressam orgulho e coesão em suas famílias e organizações e, no entanto, não endossam fortemente as práticas institucionais da sociedade com os objetivos de distribuição coletiva de recursos ou recompensas (GLOBE, 2016).

Nesse sentido, a partir dessas evidências que refinam a definição e estrutura do coletivismo, e das dimensões coletivismo intragrupo (TRIANDIS, 1986) e coletivismo institucional (GLOBE, 2001), pode-se pensar o Brasil como um país que tende a ser caracterizado pelo coletivismo intragrupo e pela distância de poder.

O Projeto GLOBE também focalizou a sua atenção nas implicações de individualismo e coletivismo para organizações (HOUSE *et al.*, 2004). É importante reconhecer que tais construtos no nível social são refletidos em como gerentes formam suposições sobre a sua cultura interna de trabalho (KANUNGO; JAEGER, 1990). Considera-se que as culturas organizacionais são criadas por gestores para refletir a ênfase social sobre individualismo e coletivismo (HOUSE *et al.*, 2004).

No que tange às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), evidências empíricas apontam que as mesmas variam em culturas individualistas e coletivistas em racionalidade na anterior, e uma ênfase em interdependência e obrigações na última. Tais ênfases são manifestadas em seleção, avaliação de desempenho, *job-design* e processos de desligamento (EREZ; EARLY, 1993).

Os dados do GLOBE também demonstram que a natureza da motivação varia em culturas individualistas e coletivistas. Em culturas coletivistas, a necessidade de preencher deveres e obrigações e contribuir com o grupo são componentes centrais de motivação (KASHIMA; CALLAN, 1994; MARKUS; KITAYMA, 1997; YU; YANG, 1994). Essas perspectivas destacam a importância do contexto social para entender o comportamento direcionado a metas.

House *et al.* (2004) ressaltam que individualismo e coletivismo têm sido encontrados para relacioná-los a atitudes no trabalho, incluindo comprometimento organizacional. Por exemplo, Wasti (2000) argumentou que as conceitualizações de comprometimento eram carregadas de elementos individualistas que focam no “cálculo frio de custos e benefícios”. Em contraste, a autora argumentou que, na Turquia, uma cultura coletivista, comprometimento de continuação seria carregada com expectativas culturais de lealdade voltada à organização. Wasti (2000) encontrou que o comprometimento de continuação de empregados turcos era previsto por normas generalizadas para lealdade e a aprovação de membros intragrupo para ficar em uma organização. Esses achados foram replicados também examinando o nível individual de individualismo e coletivismo como preditores. Em indivíduos com pontuação alta no alocentrismo, normas para lealdade aumentaram comprometimento de continuação, enquanto esse relacionamento não existia para indivíduos baixos em alocentrismo.

Outros estudos têm ligado individualismo e coletivismo com cooperação em grupos. Moorman e Blakely (1995) ilustraram que indivíduos com maior pontuação em coletivismo (WAGNER, 1995) são mais prováveis de se engajar em comportamentos organizacionais de cidadania. Miller (1994) encontrou que indianos são mais prováveis de acreditar em ajudar os outros como uma questão de dever, enquanto americanos são mais prováveis de acreditar que ajudar os outros é uma questão de escolha. Ao mesmo tempo, é importante registrar que esses achados são prováveis de serem moderados se o outro grupo é um intragrupo ou extragrupo (TRIANDIS, 1995).

As pontuações do GLOBE em valores de coletivismo também refletem síndromes culturais distintas. Culturas caracterizadas por pontuações altas em valores de Coletivismo Institucional, que participam de um foco forte em interesses coletivos, são mais prováveis onde há laços estreitos de família, onde autoridade é respeitada, onde os homens tendem a ser dominantes, e onde há poucas regras e pouca estrutura. Como pode se ver na descrição, essa síndrome é similar ao encontrado em sociedades caracterizadas por práticas de Coletivismo Intragrupo. Sociedades que pontuam alto nessa síndrome incluem numerosas culturas da América Latina e Central, Espanha e em várias culturas do Oriente Médio, a exemplo de Kuwait e Turquia. Muitas dessas nações não têm prosperidade econômica no passado recente, ainda estão em transição neste aspecto. Em contraste, culturas que pontuam baixo nessa síndrome incluem várias culturas ocidentais e escandinavas, e também várias culturas europeias orientais, a exemplo de Hungria, Polônia e Eslovênia.

House *et al.* (2004) reforçam que, como esperado, existe uma forte correlação negativa entre práticas de Coletivismo Intragrupo e a medida de individualismo de Hofstede (1980). Isso se encaixa com a definição conceitual de Hofstede de coletivismo. Ademais, vale lembrar que a escala de Coletivismo Intragrupo social do GLOBE foi em parte derivada da escala de integridade familiar ao nível cultural de Triandis e colaboradores (1986), e que este também foi anteriormente correlacionado com o coletivismo de Hofstede (1980). Assim, House *et al.* (2004) ressaltam que os resultados atuais também replicam esse relacionamento, 15 anos depois que Triandis conduziu a sua pesquisa.

Os achados do GLOBE demonstram que grupos com respondentes que pontuaram alto nas práticas de Coletivismo Intragrupo são prováveis de tolerar injustiças por causa da obrigação deles às necessidades da família, tal como à necessidade de um trabalho para apoiar a família. Desta forma, ter voz em decisões é provável de ser um problema menos relevante nestas sociedades, dado que o foco é em intragrupos mais imediatos e sua sobrevivência (HOUSE *et al.*, 2004).

As medidas do GLOBE, como Individualismo-Coletivismo, apresentaram correlações com indicadores econômicos e sociais (apoio público, prosperidade econômica e sumário de competitividade, sucesso na ciência). Entretanto, House *et al.* (2004) apontam que algumas dessas correlações se tornam insignificantes depois de controlar o PNB (Produto Nacional Bruto) per capita. Assim, por exemplo, o relacionamento positivo entre individualismo e sucesso na ciência básica é provavelmente dirigido por maior PNB per capita em culturas individualistas. Em consequência, os autores ponderam que, para algumas análises, o PNB se mostra mais relevante que as pontuações de Coletivismo Institucional e Coletivismo Intragrupo.

No desenvolvimento das escalas, os investigadores do GLOBE medem distância de poder nos termos de dois construtos: Como é (práticas), e Deveria Ser (valores). Essas medidas foram usadas para coletar dados relevantes à distância de poder em dois níveis de análise: nível social e nível organizacional.

House *et al.* (2004) detalham que questões de práticas medem a extensão na qual uma sociedade é percebida a praticar e encorajar comportamentos que decretam diferenças de poder. Um conjunto semelhante de itens é usado para medir valores em termos de respostas a itens do questionário com o formato de resposta “deveria ser”.

Das culturas que têm altas pontuações em práticas sociais de distância de poder, a maioria das sociedades, nesse caso, são católicas, africanas e de regiões do sul da Ásia. Culturas com baixas pontuações de práticas sociais em distância de poder são de regiões Nórdicas-Germânicas-Anglo, que, historicamente, tinham tradições migrantes e protestantes.

Esses achados do GLOBE, conforme House *et al.* (2004), sugerem que as culturas que são percebidas a ter práticas mais fortes de distância de poder tendem a colocar mais valor em oportunidades iguais, enquanto as culturas com práticas menos fortes de distância de poder colocam, de alguma forma, menos valor em balanças de poder. Isso pode também refletir que algum grau de diferenciação de poder é funcional em fornecer incentivos para aspirar a ganhar posições de poder através de trabalho árduo e desenvolvimento das capacidades.

Para os pesquisadores do GLOBE, um problema importante de relevância de gestão é a extensão na qual as práticas e valores da sociedade de distância de poder influenciam a cultura das organizações. As organizações, atualmente, têm um grau moderado de hierarquia de poder em prática, elas preferem apenas uma pequena redução no grau de controle de poder. As sociedades, por outro lado, têm desigualdades de poder substancialmente mais altas e preferem atingir um maior grau de igualdade de poder do que em organizações.

As práticas sociais de distância de poder são significativa e negativamente correlacionadas com práticas sociais de Evitação de Incerteza, Orientação ao Futuro, Coletivismo Institucional, Orientação à Performance e Igualdade de Gênero. Dessa forma, sociedades igualitárias parecem ser mais orientadas à performance e ao futuro, mais coletivista institucional, menos dominada masculinamente, e mais orientada às regras. Em contraste, valores sociais de distância de poder do GLOBE são associados negativamente aos valores de Coletivismo Institucional, Orientação à Performance e Igualdade de Gênero (HOUSE *et al.* 2004).

A hierarquia de poder em organizações pode refletir, pelo menos a alguma extensão, o padrão na sociedade. De fato, as pontuações de práticas organizacionais de distância de poder do GLOBE foram correlacionadas significativa e negativamente com pontuações de práticas organizacionais de Orientação ao Futuro, Coletivismo Institucional, Coletivismo Intragrupo, Orientação Humana e Igualdade de Gênero.

Vale registrar que, nos achados do GLOBE (HOUSE *et al.*, 2004), também foi encontrado uma tendência na América Latina de que a distância do poder é maior no nível social do que no nível organizacional, talvez baseada na necessidade de adotar práticas mais participativas que estimulem a liderança orientada ao time (equipes). Altschul (2003) considera que essa tendência está ocorrendo, pois o controle do poder no topo tem criado uma desconfiança considerável e desinteresse entre os empregados, o que torna difícil para as organizações adotarem melhores práticas internacionais.

No Projeto GLOBE, o construto de distância de poder primariamente se refere à magnitude desejada ou percebida de práticas e valores de distância de poder, como reportado por gestores de médio nível. Entretanto, a generalidade dos achados do GLOBE, além da percepção de gestores médios, como também as correlações com as pontuações de escalas de medidas desobstruídas, reflete muito da cultura mais ampla na qual os informantes da gerência média estão firmados.

House *et al.* (2004) indicam que os achados do GLOBE sugerem que distância de poder é uma dimensão cultural que é relevante para ambas as sociedades, Ocidental e Oriental. Há, entretanto, variações significantes na prática e preferência de distância de poder em ambas as sociedades, que indicam que expectativas dominantes nessas regiões são historicamente derivadas.

A partir de agora, serão apresentadas algumas pesquisas brasileiras que abordam os construtos Individualismo-Coletivismo e/ou Distância do Poder.

Tupinambá (2002) desenvolveu pesquisa comparativa Alemanha-Brasil partindo da suposição de que determinadas condições culturais e socioeconômicas funcionam como moderadores da eficácia de estratégias empresariais, testadas a partir de duas amostras de pequenos empresários alemães e brasileiros. O autor procurou descobrir a influência de condições culturais e socioeconômicas sobre a eficácia das estratégias empresariais utilizando-se a dimensão “Distância de Poder”, proposta por Hofstede (1984), e a dimensão socioeconômica “Hostilidade do ambiente”, proposta por Frese (1998). Postularam-se diferenças interculturais concernentes à eficácia e ao papel de mediador das estratégias empresariais com relação a teoremas psicológicos, baseando-se nas grandes diferenças entre as culturas nacionais pesquisadas no que diz respeito às referidas dimensões. Os achados empíricos atestam que, em ambas as culturas, determinados fatores de personalidade mediados por determinadas estratégias influenciam o sucesso empresarial subjetivo e objetivo. Ficou evidente que é prognosticável a diferença na eficácia das estratégias correspondentes às diferentes dimensões culturais e socioeconômicas.

Santana *et al.* (2014) realizaram estudo comparativo baseado nas dimensões culturais de Hofstede (1984) sobre cultura e negociação no Brasil, EUA e México.

Tabela 4 - Países classificados em cada cluster em função das dimensões culturais.

Cluster	Países
1	Europa: Bulgária, Eslovênia, Espanha, Grécia, Portugal, Romênia. Unasul: Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Suriname, Uruguai, Venezuela.
2	Europa: Alemanha, Austria, Bélgica, Eslováquia, França, Hungria, Itália, Luxemburgo, Malta, Polónia, República Checa. Unasul: Argentina.
3	Europa: Dinamarca, Finlândia, Holanda, Irlanda, Reino Unido, Suécia. Unasul: (nenhum).

Nota. Alguns países da União Europeia (Chipre, Letônia, Lituânia) e da Unasul (Bolívia, Guiana, Paraguai) não foram classificados porque suas dimensões culturais de Hofstede não estavam disponíveis. Malta é classificado no Cluster 2, mas não participa de todas as análises em função da ausência de alguns indicadores de competitividade.

Fonte: Elaborado por Santana *et al.* (2014), a partir de Porter e Schwab (2008) e Schwab (2009, 2010, 2011, 2012).

Santana *et al.* (2014) demonstram, na tabela 4, que o Brasil ficou situado no *cluster* 1 com alguns países da Europa e quase todos os países da UNASUL. Os autores citam que, para o item Distância do Poder, o Brasil obteve 69 pontos e ressaltam que isso indica que os indivíduos não são iguais nesse país, os membros de instituições e organizações tendem a aceitar a distribuição desigual de poder. Para o Brasil, a hierarquia deve ser respeitada, a desigualdade entre as pessoas é aceitável e quem detém o poder pode ter mais benefícios dos que os outros. Santana *et al.* (2014) também apontam que, no quesito individualismo, o Brasil

obteve apenas 38 pontos, o que indica que as pessoas dão um forte valor aos grupos e às relações pessoais, o que às vezes gera uma tendência ao nepotismo.

Ao verificar como as dimensões culturais impactam a prática contábil no Brasil, Lima (2016) baseou-se no modelo de Hofstede (2001). Os resultados indicam que os operadores da contabilidade são, principalmente, conservadores, e as dimensões culturais que mais impactam a prática contábil são aversão à incerteza e distância do poder.

Por meio de análises comparativas, Mota (2016) registra indícios de que os brasileiros são mais exigentes na avaliação de serviços do que os canadenses. Por ainda terem culturalmente maior distância do poder, pode-se indicar que lhes oferecer tratamentos especiais é um importante fator de elevação na satisfação com os empregados. Por outro lado, quando os canadenses recebem esses benefícios, em oposição aos demais, há um sentimento de que privilégios e “jeitinhos” não deveriam ser apenas a alguns, tornando a oferta do serviço desigual em uma sociedade mais igualitária (MOTA, 2016).

Estudo sobre as correlações entre cultura organizacional e avaliações de instituições de Educação Superior indicou correlações negativas significativas entre as avaliações e os fatores distância do poder, individualismo e masculinidade, e positivas entre as avaliações e o controle da incerteza, assertividade, orientação para o futuro, para a realização e para a afiliação (COLETA, D. J.; COLETA, D. M., 2007).

Visando identificar semelhanças e diferenças de características entre empreendedores em incubadoras de empresas no Brasil e em Portugal, Silva *et al.* (2009) mostraram diferenças especialmente nas dimensões de distância do poder e aversão à incerteza, ambas superiores no Brasil. A orientação empreendedora também se revelou mais elevada no Brasil do que em Portugal. Silva *et al.* (2009) ponderam que os empreendedores brasileiros revelam maior rejeição a incertezas futuras, mas, concomitantemente, demonstram maior propensão para assumir riscos e se expor a incertezas, desde que remunerados como forma de compensação por essa exposição.

Reis *et al.* (2015) investigaram a influência simultânea da cultura e da mentalidade global em subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. Os resultados sugerem que a mentalidade global está positivamente relacionada ao desenvolvimento de competências nas subsidiárias. Por outro lado, fatores culturais, incluindo distância do poder e controle de incertezas, estão negativamente relacionados ao desenvolvimento de competências (REIS *et al.*, 2015).

Por fim, para encerrar esta subseção, segundo estudo de Mihaela *et al.* (2011), pôde-se observar que as dimensões culturais, exceto masculinidade-feminilidade, apresentam relação

com todos os fatores de competitividade nacional estudados, reforçando a ideia da existência de uma correlação inversa entre distância do poder e competitividade, e aversão à incerteza e competitividade, bem como a correlação direta entre individualismo e competitividade.

4.2 Flexibilização / Precarização e reforma trabalhista

Em revisão de literatura brasileira, Feitosa e Montenegro (2015) ressaltam que os fenômenos da precarização e da terceirização assumem contornos específicos no cenário contemporâneo, sobretudo devido ao Projeto de Lei 4.330/2004, que trata especificamente da regulamentação da terceirização no Brasil, aprovado na Câmara em abril de 2015.

A precarização apresenta-se como um fenômeno que perpassa a estruturação do trabalho e do emprego, alertam Araújo e Morais (2017), pois concerne tanto ao crescimento do desemprego e ampliação do exército de reserva quanto às especificidades dos empregos disponíveis, instáveis e efêmeros.

A precarização do trabalho é elemento central do desenvolvimento do capitalismo, criando uma condição de vulnerabilidade social que modifica as condições de trabalho (assalariado e estável) do período da chamada sociedade salarial ou fordista (DRUCK, 2011).

Segundo Antunes (2011), no fim do século XX e início do XXI, a concepção e a vivência do trabalho são permeadas pelas premissas do toyotismo: produção descentralizada e em pequenos lotes, flexibilizada pela automação e por diferentes modalidades de contrato de trabalho, visando a um patamar superior de qualidade e produtividade, em detrimento da produção de bens padronizados e em larga escala.

Feitosa e Montenegro (2015) apontam que o trabalho contribui para a constituição da identidade do sujeito. Araújo e Morais (2017) ponderam que o mesmo também pode ser prejudicial, seja pela exposição a riscos físicos, químicos e/ou psicológicos ou pela privação material e posição socioeconômica desfavorecida, oriundas de baixa renda e baixos salários.

Lamontagne (2010) registra que essa faceta do trabalho tende a comprometer, principalmente, indivíduos menos favorecidos financeiramente, com poucos recursos para atenuar os impactos das más condições laborais. Esses trabalhadores estão mais expostos às modificações na legislação e nas práticas trabalhistas, sendo desfavorecidos nos diversos âmbitos (saúde, educação, moradia, transporte), ainda que empregados de alto status ou com alta escolaridade também possam ter condições de trabalho precarizadas (LAMONTAGNE, 2010; TOSTA, 2008).

Feitosa e Montenegro (2015) ressaltam que a globalização pressiona cada vez mais a concorrência e a redução do custo do trabalho. Para Araújo e Moraes (2017), isto leva à compressão do número de trabalhadores efetivos e à crescente externalização de tarefas, bem como à transferência de tarefas e de empresas para zonas com salários mais baixos.

Tosta (2008) reforça que o modelo normativo de emprego padrão é o trabalho permanente, em tempo integral, com supervisão direta do empregador e acesso do empregado a benefícios sociais, como seguro-desemprego, assistência médica, auxílio a acidentes e aposentadoria.

O conceito de precarização segue paralelo ao de flexibilização, que, por sua vez, altera a regulamentação do mercado de trabalho e a garantia de direitos dos trabalhadores, levando à eliminação das condições de trabalho favoráveis ao trabalhador, deixando-o mais suscetível a práticas degradantes (LIMA, 2006).

Aquino *et al.* (2014) ressaltam que, na implementação dos processos de reestruturação produtiva e aplicação de políticas neoliberais, o trabalho passa a ser regido cada vez mais pelas oscilações de mercado e, para tanto, é necessário que indústrias e empresas prestadoras de serviços tenham maior flexibilidade de contratação e demissão de pessoal.

Segundo Lee e Koffman (2012), em muitos países em desenvolvimento, o emprego precário não é apenas o resultado de uma mudança de “segurança” para “flexibilidade”, mas uma parte essencial da estratégia de desenvolvimento afiançada pelo Estado.

Entretanto, Verma e Gomes (2014) ponderam que a flexibilização se adéqua à demanda de produtos e serviços, tornando o mercado altamente competitivo, de modo a atrair novos investimentos e a fomentar o crescimento econômico de forma geral.

Por outro lado, Kovacs (2003) resalta que os capitais globais estão exigindo também o desmonte da legislação social protetora do trabalho. Segurança social, regulação do mercado de trabalho e forte presença de sindicatos são apontadas como as principais causas de dificuldades econômicas em épocas de crise global.

A partir de 1990, o desenvolvimento das práticas de flexibilização e a consequente precarização do trabalho no cenário brasileiro, com a disseminação do neoliberalismo, ampliaram o processo de reestruturação produtiva mediante a adoção de novos padrões organizacionais e tecnológicos e de novas formas de organização do trabalho e da introdução dos métodos participativos, em decorrência das imposições das empresas transnacionais que levaram as suas subsidiárias ao Brasil (ANTUNES, 2014).

Nesse sentido, Arnold e Bongiovi (2013) asseveram que não há nenhuma experiência singular no trabalho precário, uma vez que esse fenômeno tem acometido o mercado e a economia tanto de países plenamente industrializados quanto de países em desenvolvimento.

Contudo, a definição e caracterização de indicadores do que seja trabalho precário precisam ser desenvolvidas no meio acadêmico e organizacional, ressaltam Araújo e Morais, (2017). Em 1999, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) criou os Indicadores de Trabalho Decente, a saber: trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, sem quaisquer formas de discriminação, e capaz de garantir uma vida digna às pessoas que vivem de seu trabalho.

Para Araújo e Morais (2017), uma das consequências da flexibilização reside na assimetria da relação entre empregador e empregado. Essa desigualdade de forças pode ser observada, por exemplo, na premência de disponibilidade do indivíduo às exigências, bem como em dedicar tempo e esforço para aprender as particularidades de uma determinada função sem ter a garantia de que não será dispensado. Vale lembrar que a valorização da polivalência, como atributo indispensável ao trabalhador, por exemplo, surgiu nesse contexto (SELIGMANN-SILVA, 2011).

Franco e Faria (2013) destacam que, no trabalho flexível e precário, são fragilizados os vínculos de amizade e a comunicação entre os trabalhadores, que se tornam isolados e sem força de coletivo para reivindicar melhores condições de trabalho. Vives *et al.* (2010) ressaltam que as condições de trabalho, tais como as existentes em empregos precários, são os maiores determinantes sociais de desigualdades em quadros de saúde.

Entretanto, conforme Yeung (2017), o Direito do Trabalho brasileiro, muito embasado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), da década de 40, está ultrapassado e inadequado para a realidade do Brasil e do mundo atual. Os objetivos originais da CLT (proteção ao trabalhador brasileiro, redução da exploração pelos empregadores) não estão sendo alcançados, pois mais da metade da população trabalhadora é excluída do mercado de trabalho formal. Para Yeung (2017), também não foi alcançado o objetivo de criar um ambiente de cooperação e redução de conflitos entre as partes ou mesmo de exploração, dados os ainda altíssimos níveis de litigância. Além disso, os benefícios trabalhistas garantidos pela CLT e demais leis estão criando distorções macro e microeconômicas inicialmente não previstas.

Por outro lado, Leite (2018) aponta que a aprovação da CLT foi de suma importância para a proteção dos trabalhadores e para regular a relação entre capital e trabalho. Desde a sua promulgação até 2017, a CLT passou por centenas de modificações. Segundo Souto Maior

(2017), dos 921 artigos que constavam, somente 625 diziam respeito aos direitos trabalhistas, e destes apenas 255 não foram alterados ou revogados por leis posteriores (LEITE, 2018).

Devido à crise econômica enfrentada pelo Brasil, o governo adotou diversas medidas em função de uma suposta retomada da economia. Uma dessas medidas foi a tratada pela Lei nº 13.467 (BRASIL, 2017), conhecida como reforma trabalhista (MACHADO, 2018), constituída por duas mudanças formais, a saber: a própria Lei nº 13.467/2017, que altera 201 pontos da CLT; e a Lei nº 13.429/2017, que liberaliza a terceirização e amplia o contrato temporário. Alterou também as Leis nº 6.019/1974, 8.036/1990 e 8.212/1991, para adequar a legislação trabalhista às novas relações de trabalho, além de alterar aspectos processuais. (KREIN, 2018).

Conforme Leite (2018), o argumento do déficit estatal, dentre outros, levou à implementação das políticas neoliberais, ganhando ampla adesão na década de 90 e fazendo sentir seus efeitos ainda hoje, particularmente, no papel do Estado nesse processo, que tem se configurado como desregulador e flexibilizador dessa relação.

No que se refere ao setor do comércio, os comerciantes visualizam benefícios que a nova lei trabalhista traz para o segmento. O blog da categoria, Comércio em Ação (ENTENDA..., 2018), ressalta que o comércio emprega muita mão de obra, de especializada a aprendizes. Então, os representantes do segmento esperam que a nova legislação aprovada na Câmara modifique bastante a negociação entre patrões e empregados e consideram que os benefícios da reforma trabalhista impactam diretamente na produtividade e na contratação dos novos funcionários (ENTENDA..., 2018).

A CLT com as características antigas impossibilitava o crescimento dos negócios de diversos empreendedores do país. Só para efeito de comparação, a legislação trabalhista já vigorava há quase 100 anos. Nesse intervalo de tempo, as relações mudaram bastante. Entre essas mudanças, houve a ascensão da tecnologia nos processos produtivos, por exemplo, e ficar com uma estrutura indiferente a isso só prejudicava os empresários locais (ENTENDA..., 2018).

Com a aprovação realizada em novembro de 2017, é esperado que 2018 seja, de fato, um ano de mudanças nos regimes trabalhistas. Apesar dos diversos protestos e reclamações de vários setores da sociedade, o mercado vê com bons olhos a nova reformulação da CLT. O comércio é um setor que concentra grande número de trabalhadores (ENTENDA..., 2018).

A alteração na CLT beneficia a relação que, muitas vezes, era unilateral, prejudicando os empresários. Com a recente aprovação, os comerciantes podem flexibilizar as relações

trabalhistas. Inclusive, muitos dos gastos e serviços onerosos eram devidos aos processos trabalhistas (ENTENDA..., 2018).

Como consequências da reforma trabalhista, Krein (2018) ressalta o desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho, o esvaziamento da ação coletiva e a liberdade do empregador manejar o tempo de trabalho necessário. O autor destaca a liberalização total da terceirização, um leque de contratações atípicas, temporárias e mais precárias e a extensão da contratação temporária para até 270 dias no ano.

Contudo, Yeung (2017), ao efetuar uma análise econômica do direito do trabalho acerca de regime trabalhista com base na Lei nº 13.647, de 13 de julho de 2017, nos artigos 59, 59-A e 134, §1º, relativas à distribuição do horário de trabalho, horas extras e distribuição das férias, considera que a justificativa econômica é simples: os agentes são racionais, sabem o que querem ou que é benéfico para eles, conforme o Teorema de Coase, que propõe que, se as partes puderem acordar de maneira cooperativa, o resultado alcançado será o melhor possível e maximiza os ganhos sociais. Para Yeung (2017), à lei, nesses casos, caberia garantir baixos custos de transação, ou seja, facilitar a negociação colaborativa, inclusive, reduzindo, desse modo, assimetrias de informação e desequilíbrios no poder de barganha.

Quanto à terceirização, atualmente é permitido que a atividade-fim das empresas seja terceirizada. Mas o que muda em relação aos empregados? O blog Comércio em Ação (2018) reporta que foi definido um período de 18 meses que proíbe às empresas demitir um funcionário efetivo do seu quadro para contratá-lo posteriormente como terceirizado. Além disso, a legislação também define a obrigatoriedade dos direitos fornecidos aos efetivos para os terceirizados (ENTENDA..., 2018).

Na prática, há uma extensão dos recursos para proteger os empregados e garantir uma boa execução dos seus serviços em harmonia com os outros trabalhadores. Transporte, ambulatório e capacitação técnica são alguns dos benefícios que devem ser dados tanto aos terceirizados quanto aos efetivos, equiparando os direitos. Hoje, para aumentar a sua performance, o comerciante pode optar por terceirizar alguns setores vitais do seu empreendimento (ENTENDA..., 2018).

Segundo o blog Comércio em Ação (ENTENDA..., 2018), tratando-se de Acordos Trabalhistas, o texto da reforma traz uma nova forma de demissão: por acordo. Atualmente, patrões e funcionários podem chegar a um consenso sobre o pedido de demissão. Quando houver um acordo de demissão, o funcionário terá direito à metade da multa de 40% sobre o saldo do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). Além disso, pode receber metade do aviso prévio indenizado (ENTENDA..., 2018).

Especialistas do comércio ressaltam, no blog Comércio em Ação (ENTENDA..., 2018), que, como indenizações e processos trabalhistas geram muitas perdas para os empresários, é bem provável que a grande maioria opte por tornar a demissão de justa causa em uma demissão por acordo. Então, alertam ser importante que o funcionário fique atento para não ter grandes perdas ao mudar o modelo a ser negociado.

Os referidos especialistas argumentam que esse novo modelo engloba uma das grandes reivindicações dos empresários, além dessa prática já ocorrer à margem da legislação trabalhista. O acordo de demissão moderniza a relação entre empregador e funcionário, convergindo para um novo panorama mais flexível e que ainda preserva os direitos dos trabalhadores (ENTENDA..., 2018).

Sobre as negociações trabalhistas na nova legislação, a relação entre empresários, sindicatos e funcionários só poderá ser celebrada em deliberação de assembleia geral convocada para debater. É importante destacar que os artigos 612 e 613 da CLT não sofrerão alterações, o que confere à manutenção dos direitos aos empregados (ENTENDA..., 2018).

Yeung (2017), baseando-se nos artigos 579 e 510 da Lei nº 13.467, considera que, além de violar o direito *de facto* da liberdade de associação, a contribuição sindical obrigatória, dentro de um contexto de unicidade sindical, como a existente no Brasil, é uma afronta à liberdade econômica individual, uma extorsão dentro de um contexto de monopólio garantido por lei. Segundo Yeung (2017), no artigo 510, reside o maior potencial para a evolução nas relações trabalhistas brasileiras. Empregados entendem mais sobre os desafios e as oportunidades existentes em seus respectivos locais de trabalho do que sindicalistas. Empregadores também se sentem mais à vontade para discutir e negociar com seus próprios colaboradores (YEUNG, 2017).

A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre alguns aspectos, como jornada de trabalho, plano de cargos, feriados e incentivos, conforme constam na Lei nº 13.467, Art. 611, incisos I a VX. Yeung (2017) ressalta que esse é um dos pontos mais polêmicos do projeto e considera a polêmica excessiva, visto que o artigo 611-A elenca 15 temas que podem ser tratados por convenções e acordos coletivos; em seguida, o artigo 611-B lista 30 assuntos que não podem ser negociados. Yeung (2017) argumenta, ainda, que tais pontos são solidamente embasados na análise econômica, sobretudo no conceito de agentes racionais e no Teorema de Coase, ou seja, os trabalhadores sabem o que é melhor para eles e, quando garantidas as condições mínimas para negociação, o resultado será o mais eficiente.

Yeung (2017) reforça que será, sobretudo, mais certo se a negociação for feita via comissões de representantes, quando é possível melhor equiparar poderes de barganha.

Por fim, no que tange às preocupações quanto à flexibilização do trabalho contemporâneo, é importante ressaltar o documentário GIG – A Uberização do Trabalho. Esse documentário da ONG Repórter Brasil foi lançado recentemente (1º de junho de 2019) e aborda como o trabalho mediado por aplicativos e por plataformas digitais cresce no mundo todo. O avanço da *gig economy*, chamada no Brasil de “uberização”, vem despertando debates sobre a precarização e a intensificação do trabalho (A UBERIZAÇÃO..., 2019).

Para Araújo e Moraes (2017), a maior difusão de estudos acerca das práticas de precarização possibilitará a criação de movimentos de resistência que demandem a abertura de agendas políticas para enfrentar o referido problema.

Por fim, considera-se necessário investigar as implicações que a flexibilização e a Reforma Trabalhista, que vão permeando o mercado de trabalho formal do varejo, vão gerando nas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) e no Comprometimento Organizacional. Considera-se que, como a ampliação da flexibilização no Brasil foi autorizada em 2015 e a Reforma Trabalhista foi oficializada do final de 2017, se começa a ter um extrato de tempo que permitirá a realização de pesquisas empíricas sobre a referida questão.

4.3 Características do Comércio Varejista no Brasil

Como a estrutura varejista é fortemente determinada pelo contexto local, as características variam de acordo com as condições econômicas, sociais e institucionais do mercado em que o varejo atua (BARKI *et al.*, 2013).

O tema do 5º Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV), realizado em 2012, foi “Varejo: Desafios e Oportunidades em Mercados Emergentes” (BARKI *et al.*, 2013). Nesse importante evento anual do varejo, foi ressaltado que o Brasil é um país emergente, e mercado emergente é definido como uma economia em crescimento, com uma renda per capita de baixa a média (ARNOLD; QUELCH. 1998), cujos países integrantes representam um grande mercado potencial para as empresas. Considerando apenas o BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), tem-se uma população de quase três bilhões de pessoas e um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$ 14,6 trilhões (THE WORLD BANK, 2017). Esses mercados são caracterizados por uma enorme população considerada como da base da pirâmide, que vive com menos de US\$ 4 por dia (PRAHALAD, 2005). Por outro lado, há

uma pequena parcela de uma população mais afluyente e que também tem um impacto significativo no consumo.

A rápida expansão do poder de compra de países como Brasil, China e Índia está transformando essas regiões nos mercados líderes para varejo e bens de consumo. Na maioria dos países desenvolvidos, o crescimento no médio prazo será baixo, e o crescimento de fato ocorrerá principalmente nos mercados emergentes. Estudo conduzido por Dobbs *et al.* (2011) revela que a maior parte do crescimento do mercado mundial ocorrerá nas áreas urbanas dos países emergentes, sobretudo em cidades africanas e asiáticas.

Para atuar e distribuir produtos e serviços em mercados na base da pirâmide, as empresas enfrentam uma série de desafios, sendo o acesso à população considerado uma das principais dificuldades. Comparados com países mais desenvolvidos, os mercados de baixa renda, em geral, são caracterizados por: grande capilaridade do mercado; existência de pequenas empresas não profissionalizadas e informais; falta de infraestrutura e altos custos de transporte; canais de distribuição e comunicação mais limitados; estruturas políticas e sociais menos maduras (ARNOLD; QUELCH, 1998; DE SOTO, 2000).

Os mercados emergentes possuem algumas outras características básicas (SHETH, 2011): 1) Heterogeneidade do mercado; 2) Governança sociopolítica: tendem a ter uma enorme influência de instituições sociopolíticas, que incluem religião, governo, grupos empresariais, organizações não governamentais (ONGs) e comunidade local; 3) competitividade intensa entre empresas/marcas globais e as marcas locais (KHANNA; PALEPU, 2006); 4) Necessidade de inovação pela falta crônica de recursos: há uma grande improvisação, que pode ser uma fonte de inovação de produtos de qualidade e de baixo custo (IMMELT; GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2009); 5) Infraestrutura inadequada: inadequação de estradas, aeroportos, infraestrutura básica e ausência de sistemas regulatórios de propriedade eficazes (DE SOTO, 2000).

Com dados de gêneros alimentícios de 2011, os mercados emergentes apresentam uma estrutura de varejo que varia de predominantemente tradicional (pequenas mercearias familiares, lojinhas independentes e feiras livres) a predominantemente moderna (hipermercados, supermercados e lojas de conveniência) (DIAZ; MAGNI; POH, 2012). O Brasil encontra-se na classificação “em transição” (40-50% das vendas no varejo moderno, com crescimento significativo dessa modalidade nos últimos cinco anos). Além do Brasil apresentar uma renda per capita superior (US\$ 12,1 mil) à de países como China (US\$ 8,7 mil), Índia (US\$ 3,8 mil) e África do Sul (US\$ 11,6 mil), outra razão que contribui para a maior

maturidade do varejo brasileiro é a predominância urbana do país (87% da população, comparado com 32% na Índia, 51% na China e 62% na África do Sul).

Algumas características dos mercados emergentes podem ter implicações diretas sobre como o varejo funciona nesses países, em relação aos países desenvolvidos, o que demanda um olhar atento do pesquisador do varejo, principalmente quando são feitas pesquisas comparativas entre países e regiões. Como já tem sido reconhecido em outros estudos sobre varejo em países emergentes (AMINE; LAZZAOUI, 2011), existe um significativo contraste entre os hábitos de compra e a estrutura de varejo entre os consumidores de alta e de baixa renda. No Brasil, por exemplo, as classes média e alta compram predominantemente em grandes redes de supermercados de grupos globais ou nacionais e em *shopping centers*. Os consumidores de baixa renda, entretanto, costumam se abastecer em varejistas menores e locais, e nos pouco confortáveis polos varejistas de rua (PARENTE *et al.*, 2012).

O crescimento da internet e do *e-commerce* é um fenômeno mundial que também afeta fortemente os países emergentes. Nesse contexto, o varejo tem se dinamizado e buscado soluções inovadoras como *m-commerce*, *omni channel* e *C2C commerce*, como o realizado pelo varejista Magazine Luiza, por meio das redes sociais. A característica multicanal no varejo engloba o comércio eletrônico móvel, que contribui, atualmente, com 5,1% das vendas totais do varejo global e crescerá exponencialmente até alcançar de 17% a 21%, em 2016 (DIAZ; MAGNI; POH, 2012). Pelo ambiente de infraestrutura inadequada, a necessidade de inovação é grande nos países emergentes, por isso surgem conceitos, como o da inovação reversa (IMMELT; GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2009), que podem ser usados no ambiente de internet e que demandam pesquisas nesses países.

Ao se discutir no CLAV sobre a questão de fidelidade do consumidor da base da pirâmide de mercados emergentes, questionou-se o mito de que esse consumidor busca sempre e apenas o menor preço possível ou a melhor promoção (SIMANIS, 2012); no entanto, esse consumidor pode ser menos sensível ao preço do que se imagina, pois também busca valor (BARKI; PARENTE, 2006). Os varejistas locais, em geral, conseguem ter essa percepção e criam soluções mais próximas das necessidades dos consumidores, dedicando-se a atributos mais emocionais (PASWAN; PINEDA; RAMIREZ, 2010). Nessa lógica, tornam-se essenciais serviços básicos, como empacotadores em supermercados, funcionários atenciosos e bem-treinados e ambiente de loja agradável, que podem passar a ser vistos como diferenciais competitivos. O fato de os varejistas locais oferecerem muitos desses serviços, que, às vezes, os grandes varejistas não proporcionam tão adequadamente, reforça a tese de que as empresas locais, muitas vezes, conseguem ser mais competentes do que as

multinacionais (BHATTACHARYA; MICHAEL, 2008). Tal fenômeno pode ser mais bem compreendido no Brasil e na América Latina com pesquisas dedicadas à comparação das estratégias varejistas de grandes empresas multinacionais e de pequenos varejistas locais.

Segundo Barki *et al.* (2013), os debates no CLAV de 2012 elencaram alguns desafios que os mercados emergentes apresentam aos varejistas e à pesquisa no varejo. O primeiro deles é a competição entre empresas locais e grandes redes; o segundo é a dificuldade de acesso a populações mais distantes ou em locais menos seguros; o terceiro é a heterogeneidade dos mercados, que exige uma atuação muito mais local; e o quarto é a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, sendo o treinamento e políticas de retenção muito relevantes. Algumas oportunidades surgem nesse cenário. Uma delas é o entendimento das peculiaridades do consumidor dos mercados emergentes, com toda a sua heterogeneidade, para a adoção de estratégias mais adequadas. Uma segunda oportunidade é a diferenciação baseada em serviços, com uma ênfase especial na qualificação dos funcionários. Outra oportunidade é a busca de inovação, trabalhando-se mais intensamente os conceitos de multicanal e *omni channel*. Por fim, sugere-se também uma atuação conjunta entre fornecedores e varejista.

Muitos dos temas tratados acima podem ser abordados de maneira inovadora na pesquisa brasileira e latino-americana. BARKI *et al.* (2013) ressaltam que um volume enorme de dados é produzido diariamente pelas empresas varejistas e pela indústria; porém, poucos desses dados são analisados pela academia nesses países, ao contrário do que ocorre em países desenvolvidos. Isso é uma oportunidade para pesquisadores, principalmente aqueles interessados na área de modelagem em marketing. Segundo os referidos autores, outra abordagem que começa a chamar a atenção para entender fenômenos de comportamento de compra e consumo com implicações para o varejo é o uso de neurociência, permitindo uma perspectiva inovadora para a compreensão do comportamento humano, em geral, e do *shopper*, em específico. Por fim, o varejo em mercados emergentes carece de estudos sobre a interface entre marketing e finanças, com o uso de métricas mais apropriadas a esse mercado.

Outro desafio dos mercados emergentes é a qualificação da mão de obra, ainda mais relevante no varejo. Vieira, Pires e Galeano (2013) analisaram os determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. Em termos de resultados, compreensão das necessidades do lojista (possibilidade de implementação das críticas dos clientes/vendedores) e treinamento com vendas foram os preditores do desempenho. Ademais, no que tange ao fator apoio/pressão chefia, quando havia alta pressão e cobrança por melhores resultados por parte da chefia, as vendas cruzadas diminuía. Adicionalmente, a

compreensão das necessidades do lojista impactou positivamente as vendas cruzadas (VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013).

A 11ª edição do CLAV foi realizada em 2018, com o tema *Engaging and Interactive Shopper Experience*, e discutiu o papel dos varejistas no fornecimento de experiências engajantes e interativas para os consumidores durante toda a jornada de varejo e a forma como estes respondem a isso (BIBLIOTECA FGV, 2018).

O 12º CLAV terá como tema a transformação digital no varejo e ocorrerá em outubro de 2019, considerando que a evolução tecnológica dos últimos anos permitiu o surgimento de uma série de oportunidades de negócios no varejo que vão além de focar simplesmente em uma única tecnologia ou estratégia. A transformação digital no setor varejista diz respeito à tendência de criação de inovadores modelos de negócios que redefinem os limites tradicionais do varejo, removendo barreiras entre o mundo físico e virtual.

Os trabalhos científicos e debates do CLAV 2019 irão ressaltar que, atualmente, os consumidores podem navegar, pesquisar e comprar a qualquer hora e em qualquer lugar, podendo compartilhar opiniões e experiências sobre serviços e produtos nas redes sociais, moldando a percepção de outros consumidores sobre as marcas. Estes novos comportamentos exigem uma mudança radical na forma em que o varejista utiliza a tecnologia digital para inovar e entregar valor, com o desafio de integrar sistemas que incluem fornecedores, canais, clientes, colaboradores e outros varejistas. Tudo isto deve ser analisado de uma forma ampla sobre o negócio de varejo, com uma visão crítica sobre o que realmente os clientes e a sociedade esperam e desejam (BIBLIOTECA FGV, 2018).

5 MÉTODO

O objetivo da pesquisa é explorar os construtos Práticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e seus Consequentes, Satisfação no trabalho e Intenção de Rotatividade, por meio de um estudo de corte transversal, a partir da percepção de trabalhadores de organizações privadas de diferentes ramos do comércio no Brasil, mais especificamente de empresas cadastradas na Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) de Fortaleza e situadas nesta cidade.

Dessa forma, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de caráter quantitativo do tipo *survey*, descritiva e explicativa. A escolha metodológica visa responder aos objetivos estabelecidos e também resguardar coerência com o delineamento dos construtos.

5.1 Instrumento da Pesquisa

Foi aplicado um questionário em que o participante poderia optar por responder *online* (*Google Docs*) ou em versão impressa. O referido instrumento inicia com questões dedicadas aos dados demográficos e ocupacionais, e sua segunda parte agrupa quatro escalas, cada uma referente a um construto da pesquisa.

A Escala de Práticas e Políticas de Recursos Humanos (EPPRH), de autoria de Demo *et al.* (2012), uma versão atualizada e ampliada da sua escala original (DEMO, 2008), validada no Brasil, foi utilizada para aferir a percepção dos trabalhadores e gerentes quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas. É um instrumento multifatorial, contendo 40 itens, distribuídos em seis fatores - recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho; remuneração e recompensas; e avaliação de desempenho e competências -, mas foi ajustado para 32 itens, obtendo melhor análise confirmatória, com validação nos Estados Unidos por Demo e Rozzet (2012). Esta versão reduzida foi traduzida por Demo *et al.* (2014) e é a versão aplicada na presente pesquisa.

As definições dos referidos fatores avaliados na EPPRH já foram apresentadas no quadro 1 do presente trabalho.

O construto Comprometimento Organizacional foi avaliado no modelo tridimensional (TCM), sendo utilizada a escala de Meyer, Allen e Smith (1993) para aferir o comprometimento nas dimensões afetiva e normativa, e a escala comprometimento de continuação revisada por Powel e Meyer (2004), adaptada e validada para o Brasil por Jesus e Rowe (2014, 2017). O instrumento totaliza 18 itens, sendo os seis primeiros de comprometimento afetivo, os seis seguintes de

comprometimento de continuação (ou instrumental) e os seis últimos de comprometimento normativo. O referido questionário é do tipo Likert, com respostas em escala de um a cinco.

Por fim, satisfação no trabalho (ST) e intenção de rotatividade (IR) são os dois consequentes que fazem parte desta pesquisa e foram investigados através das seguintes escalas:

- Escala de **Satisfação no Trabalho (EST)**: uma escala desenvolvida por Siqueira (1985). Esta medida original foi composta por 25 itens, e a medida reduzida é composta de 15 itens (SIQUEIRA, 2008). A satisfação é avaliada sob cinco aspectos, a saber: colegas, chefia, salário e natureza do trabalho. Os itens são associados a uma escala com amplitude de sete pontos, em que “1” corresponde a “Totalmente insatisfeito” e “7” a “Totalmente satisfeito”. Para o presente estudo, será utilizada a versão reduzida.

- Escala de **Intenção de Rotatividade (EIR)**: esta escala foi proposta por Siqueira *et al.* (1997) e se trata de uma escala unifatorial, ou seja, só possui um fator, que é avaliado por três itens afirmativos.

5.2 População e amostra

Em contato estabelecido com a Superintendência da CDL Fortaleza para apresentação do projeto da pesquisa e do questionário, ressaltando-se os objetivos, a garantia de confidencialidade, bem como os benefícios para o campo científico e campo organizacional, foi obtida da Superintendência autorização para a realização da pesquisa, conforme apresentada no APÊNDICE D.

A população da pesquisa de campo, etapa posterior ao pré-teste, foi composta por trabalhadores provenientes de organizações privadas brasileiras, do setor do comércio, cadastradas na CDL Fortaleza, cuja carta de autorização para aplicação da pesquisa encontra-se no APÊNDICE D, bem como o documento de aprovação, parecer nº 2.812.290, do Comitê de Ética e Pesquisa da UFC (ver APÊNDICE C).

Em um primeiro momento, foi realizado um pré-teste do questionário, que apontou a sua viabilidade de aplicação e clareza da linguagem (ver APÊNDICE E). A amostra do pré-teste foi composta por um total de 30 questionários respondidos por gerentes e trabalhadores de cinco empresas do comércio, ambos os sexos, diversos níveis de escolaridade e cargos, garantindo a heterogeneidade do pré-teste.

Vale ressaltar que, como registrado na subseção 2.1.2 do presente trabalho, o varejo é classificado em varejo restrito e varejo ampliado. A pesquisa se realizou no varejo ampliado,

que engloba os setores do varejo restrito (combustíveis e lubrificantes; hipermercados e supermercados; alimentos, bebidas e fumo; tecidos, vestuário e calçados; artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, perfumaria e cosméticos; móveis e eletrodomésticos; equipamentos e material para escritório, informática e comunicação; livros, artigos culturais e também inclui veículos e motos (partes e peças) e material de construção. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019)

Em um segundo momento, após o pré-teste, foi realizada a pesquisa de campo de agosto a outubro de 2018, obtendo a participação de 648 trabalhadores que atuam no setor de comércio varejista ampliado, a maioria do sexo feminino (54,9%), com idade entre 21 e 30 anos (42,1%), solteiras (49,1%) ou casadas (39,2%), com ensino médio completo (66,5%) e renda mensal de até R\$ 2.000,00 (71%). Em relação à atividade laboral, a maior parte indicou não ocupar cargo de gerência (78,1%) e ter entre 1 e 3 anos (31,6%) ou entre 4 e 6 anos (26,2%) de tempo de serviço. Embora, na amostra, haja certa predominância de três empresas que atuam nos setores de farmácia, de utilidades do lar e de veículos, participaram da pesquisa dezenas de empresas do comércio varejista ampliado, situadas na cidade de Fortaleza, de vários setores do comércio e caracterizadas desde pequeno a grande porte.

5.3 Coleta dos dados

Em uma etapa inicial, conforme anteriormente mencionado, foi feito contato com a Superintendência da CDL Fortaleza, por meio da Faculdade CDL, no intuito de explicar a relevância e os objetivos da pesquisa, bem como obter acesso às empresas do comércio varejista. A Superintendência da CDL apoiou a pesquisa autorizando a sua realização, em acordo com o documento disposto no APÊNDICE D.

Foi extraído da lista de empresas cadastradas na CDL, por escolha randomizada, a ordem de contato com as mesmas para convite à participação na pesquisa, sendo o contato estabelecido pela autora da presente pesquisa com o(a) gerente de RH ou gerente geral, conforme porte da empresa.

Mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), cujo modelo se encontra no APÊNDICE A, os participantes que confirmaram disponibilidade em participar da pesquisa tiveram a opção de preencher o instrumento *online*, disponível na plataforma *Google Docs* (<https://docs.google.com/forms/d/127fz6ikYs4JzjR4bjgoczqzBT5PmE4HDn15NFek7M/edit?usp=sharing>), ou em formato impresso, conforme preferência e conveniência do respondente.

A maioria dos participantes respondeu ao questionário impresso (mais de 90%), de forma que, nas empresas, foi reservada pelo gestor uma sala para garantir o sigilo da aplicação com pequenos grupos de três a cinco funcionários. Cerca de 100 participantes, entre os 648 da amostra, responderam ao questionário nas salas de aula da Faculdade CDL, cujos alunos se encaixam exatamente no perfil da amostra, ou seja, são funcionários de diferentes empresas do setor do comércio de Fortaleza.

Os questionários respondidos de forma impressa eram imediatamente colocados em envelope com lacre e, em seguida, lançados no sistema Google Docs pela autora da pesquisa.

Foram garantidos o sigilo acerca das informações obtidas e a confidencialidade dos participantes em todas as etapas. Atendendo ao disposto na Resolução nº 466/2012 e na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, aponta-se que a efetivação desta pesquisa foi condicionada à aprovação anterior de um Comitê de Ética e Pesquisa.

5.4 Técnica de análise dos dados

Como a presente pesquisa analisou e testou dois modelos, a descrição das técnicas de análise seguirá essa lógica.

Para o Modelo I, que utilizou o Comprometimento Organizacional na posição central linear, com antecedentes e consequentes, a análise dos dados coletados se ancora sob três eixos, em acordo com os objetivos e as hipóteses estabelecidos. Utilizou-se a Análise de Correlação de Pearson no intuito de investigar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional. No sentido de ver a influência das práticas de gestão de pessoas no comprometimento, realizou-se a Análise de Regressão linear múltipla. Essas análises foram realizadas por meio do pacote estatístico IBM SPSS versão 21.

Utilizaram-se, ainda, Equações Estruturais para prever e mostrar consequências, a saber: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Nesta etapa, foi utilizado para análise dos dados o software AMOS, que possibilita a modelagem para equações estruturais.

O uso da Modelagem por Equações Estruturais (*Structural Equations Modeling – SEM*) é indicado em casos onde se planeja analisar, simultaneamente, múltiplas relações de dependência e independência entre variáveis, sejam elas direta ou indiretamente observadas (PEREIRA; SELAU, 2013). Esse conjunto de técnicas atende a esse propósito por meio da construção de uma série de equações de regressão linear múltipla, que, além de simultâneas, são interdependentes (HAIR *et al.*, 2009).

Desse modo, o emprego dessa técnica apresenta alguns requisitos, visto parte da utilização de modelos de regressão linear. Destaca-se, aqui, a necessidade de uma distribuição normal dos dados e a constatação de uma correlação prévia entre variáveis (PEREIRA; SELAU, 2013). Nesse sentido, justificam-se duas escolhas metodológicas do presente estudo, a saber: o tamanho da amostra (aproximadamente 400 respondentes) e a realização de análises de correlação e regressão linear entre as variáveis de interesse previamente à construção do modelo, como se explana a seguir.

Field (2011) aponta que alguns fatores influenciam na normalidade dos dados, assim como apontam algumas técnicas para normatizá-los quando necessário, tendo em vista que qualquer tratamento estatístico mais robusto pressupõe essa distribuição. Contudo, este autor afirma que, para amostras consideravelmente grandes (acima de 30 sujeitos), pode-se pressupor a normalidade dos dados, uma vez que, segundo o teorema do limite central, grandes amostras costumam tender à normalidade. Outrossim, quanto mais cresce a amostra, mais tendente à normalidade ela será. Por esse motivo, optou-se por buscar uma amostra superior a 400 respondentes, visando a uma compreensão mais detalhada da relação entre as variáveis, sem perder de vista a necessidade de que os dados apresentem distribuição normal.

Quanto à realização prévia de análises de correlação e regressão, defende-se que, além da finalidade de garantir a possibilidade de realização da SEM, por meio das correlações, o uso prévio de regressões lineares foi capaz de elucidar de que forma se deram as relações de causalidade entre as variáveis, ajudando na construção de um modelo mais coerente aos dados e à teoria. Além disso, a inclusão de relações pouco relevantes ou inexistentes no modelo poderia reduzir a sua adequação ou mesmo comprometer todo o modelo. Dessa forma, a testagem de modelos de regressão mais simples e mais específicos contribuiu para um melhor resultado no modelo final.

Consideraram-se os indicadores básicos de ajuste do modelo (HAIR *et al.*, 2009; TABACHNICK; FIDELL; ULLMAN, 2007), conforme descrito a seguir.

Indicador χ^2 (qui-quadrado): testa a probabilidade do modelo teórico se ajustar aos dados; quanto mais alto este valor, menor é o ajustamento. Este indicador deve ser interpretado com ressalvas, pois é sensível ao número da amostra. Em amostras com mais de 200 participantes, pode sugerir o descarte de um modelo adequado. Um valor aceitável para o χ^2 fica entre 2 e 3, admitindo-se até 5.

Indicador *Goodness-of-Fit Index* (GFI): este, assim como em sua versão ponderada (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*, AGFI), funciona como a estatística R^2 na análise de regressão, significando o quanto a matriz de variância-covariância dos dados pode ser

explicada pelo modelo teórico que está sendo testado. Os seus valores variam de 0 (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito), aceitando-se valores próximos a 0,90.

Indicador *Comparative Fit Index* (CFI): é um indicador comparativo de ajuste de modelo, assim como o GFI e o AGFI, e varia de 0 a 1, aceitando-se os ajustes que obtêm um resultado em torno de 0,90.

Indicador *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA): este indicador possui um intervalo de confiança de 90% (IC90%), fazendo referência às residuais entre o modelo teórico e o modelo estimado e os dados empíricos obtidos. Valores altos apontam para um modelo não ajustado, utilizando-se de valores em torno de 0,05; 0,08 é um valor comumente aceito, aceitando-se até 0,10 para indicar um modelo aceitável.

Indicador *Akaike's Information Criteria* (AIC): este indicador é utilizado na comparação de modelos, com base no critério da parcimônia, levando em conta o número de parâmetros estimados. O modelo com o melhor ajuste é aquele que apresenta o menor valor. O ajuste feito no AIC para considerar o tamanho da amostra é conhecido como CAIC e deve ser interpretado da mesma forma.

Indicador *Expected Cross-Validation Index* (ECVI): aponta a medida de discrepância entre a matriz de covariância ajustada na amostra e a matriz de covariância esperada que poderia ser obtida em uma amostra de igual tamanho. Em comparação de modelos, valores mais baixos do ECVI indicam melhor ajuste.

Para o Modelo II, que utilizou o Comprometimento Organizacional na posição de mediador, procedeu-se com a análise de mediação múltipla, considerando a multifatorialidade das escalas aqui utilizadas, foram realizadas análises de mediação para cada um dos arranjos possíveis entre os fatores que compõe as escalas. Entretanto, antes de executar essa etapa, foi necessário verificar alguns pré-requisitos para realização da análise, como indica José (2013), ou seja, foi feito um teste das condições para a mediação. A análise de mediação foi realizada utilizando o PROCESS, macro desenvolvido por Andrew Hayes (2017, disponível em www.processmacro.org), tomando como base o modelo 4, modelo de mediação. Todos esses aspectos metodológicos referentes ao modelo II estão detalhados no presente trabalho no item 6.2.2 (Modelo II - Comprometimento organizacional na posição de mediação).

6 RESULTADOS

6.1 Resultados - Modelo 1 – Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

Antes de verificar a adequação do modelo proposto por esta tese, será necessário conhecer as propriedades psicométricas dos instrumentos descritos no método. Tendo em vista esse propósito, é necessário o estabelecimento de duas amostras para a realização das análises de validação e, em seguida, o teste do modelo. Dessa forma, esta seção apresentará inicialmente a composição e comparação das duas amostras, em seguida análises fatoriais exploratórias das escalas, logo após as análises confirmatórias destas e, por fim, o teste do modelo.

Como descrito no método, esta pesquisa contou com a participação de 648 indivíduos, de empresas que atuam no ramo do comércio. Levando em consideração que as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias necessitam ser realizadas em amostras distintas, realizou-se uma divisão aleatória em duas subamostras. Para garantir as equivalências destas, foi realizado um teste de qui-quadrado, visto que este verifica a associação das variáveis categorias com uma das amostras. Na tabela 5, é possível verificar a descrição das duas amostras e o resultado do qui-quadrado:

Tabela 5 - Descrição e teste de qui-quadrado das amostras.

Variável	Níveis	Amostra 1 (n = 328)	Amostra (n = 320)	χ^2	p
		f (%)	f (%)		
Sexo	Masculino	146 (44,51%)	146 (45,63%)	0,81	0,77
	Feminino	182 (55,49%)	174 (54,38%)		
Faixa Etária	De 18 a 20 anos	24 (7,32%)	32 (10%)	8,29	0,14
	De 21 a 30 anos	144 (43,9%)	129 (40,31%)		
	De 31 a 40 anos	91 (27,74%)	90 (28,13%)		
	De 41 a 50 anos	59 (17,99%)	48 (15%)		
	De 51 a 60 anos	10 (3,05%)	18 (5,63%)		
	Acima de 60 anos	0 (0%)	3 (0,94%)		
Estado Civil	Solteiro	146 (44,51%)	172 (53,75%)	7,29	0,20
	Casado	138 (42,07%)	116 (36,25%)		
	Separado judicialmente	5 (1,52%)	3 (0,94%)		
	Divorciado	18 (5,49%)	11 (3,44%)		
	Outro	20 (6,1%)	18 (5,63%)		
	Viúvo	1 (0,3%)	0 (0%)		
Escolaridade	Ensino Fundamental	14 (4,27%)	6 (1,88%)	11,81	0,07
	Ensino Médio	217 (66,16%)	214 (66,88%)		
	Graduação (Nível Sup. Completo)	58 (17,68%)	65 (20,31%)		

	Especialização (Nível Superior)	1 (0,3%)	0 (0%)		
	Mestrado	6 (1,83%)	13 (4,06%)		
	Doutorado ou Pós-Doutorado	4 (1,22%)	0 (0%)		
	Especialização	28 (8,54%)	22 (6,88%)		
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	71 (21,65%)	56 (17,5%)		
	De 1 a 3 anos	102 (31,10%)	103 (32,19%)		
	De 4 a 8 anos	86 (26,22%)	84 (26,25%)		
	De 9 a 13 anos	33 (10,06%)	38 (11,88%)	4,49	0,61
	De 14 a 19 anos	20 (6,1%)	15 (4,69%)		
	De 20 a 30 anos	14 (4,27%)	20 (6,25%)		
	Acima de 30 anos	2 (0,61%)	4 (1,25%)		
Cargo de gerência	Sim	69 (21,04%)	73 (22,81%)		
	Não	259 (78,96%)	247 (77,19%)	0,29	0,58
Renda	Até R\$2.000	235 (71,65%)	225 (70,31%)		
	De R\$2.000 a R\$4.000	66 (20,12%)	56 (17,5%)		
	De R\$4.001 a R\$6.000	15 (4,57%)	23 (7,19%)		
	De R\$6.001 a R\$8.000	4 (1,22%)	9 (2,81%)	4,68	0,45
	De R\$8.001 a R\$10.000	4 (1,22%)	3 (0,94%)		
	Acima de R\$10.000	4 (1,22%)	4 (1,25%)		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Do mesmo modo, procedeu-se com o teste de qui-quadrado em relação aos ramos do comércio e o setor em que o participante atua. Não foram observadas associações significativas em nenhuma das duas variáveis, ou seja, não há a presença mais frequente de um ramo do comércio ($\chi = 64,14$; $p = 0,47$) ou de um setor ($\chi = 59,80$; $p = 0,37$) entre as amostras.

Frente a isso, a Amostra 1 conta com 328 sujeitos, a maioria do sexo feminino (55,49%), com idade entre 21 e 30 anos (43,9%) ou entre 31 e 40 anos (27,74%), solteira (44,51%) ou casada (42,07) e com o ensino médio completo (66,16%). Em relação ao tempo de serviço, observa-se que a maior parte ou trabalha de um a três anos (31,10%) ou entre quatro e oito anos (26,22%), a maioria não ocupa cargo de gerência (78,96%) e possui renda de até R\$ 2.000,00 (71,65%).

Os três ramos do comércio varejista mais frequentes nessa amostra foram: farmácia (21,04%), utilidade do lar (19,21%) e veículos/transporte (13,11%). Em relação ao setor de trabalho, os três mais frequentes foram: vendas (28,65%), administrativo (13,41%) e comercial (8,23%).

Por sua vez, a Amostra 2 conta com 320 participantes, a maioria do sexo feminino (54,38%), com idade entre 21 e 30 anos (40,31%) ou entre 31 e 40 anos (28,13%), solteira (53,75%) e com o ensino médio completo (66,88%). No tocante ao tempo de serviço, a maior parte ou trabalha de um a três anos (32,19%) ou entre quatro e oito anos (26,25%), a maioria

não ocupa cargo de gerência (77,19%) e possui renda de até R\$ 2.000,00 (70,31%). Os três ramos de trabalho mais frequentes nessa amostra foram: farmácia (22,81%), transporte (16,56%) e utilidade do lar (12,50%). Em relação ao setor de trabalho, os três mais frequentes foram: vendas (28,12%), administrativo (9,06%) e comercial (9,06%).

Considerando os dados descritos na tabela 5, é possível afirmar que as duas amostras são equivalentes no que se refere às variáveis descritivas. A mesma afirmação pode ser estendida ao ramo e setor de trabalho nas duas amostras. Esses resultados reduzem as chances de viés amostral nos testes realizados nas duas amostras. Frente a isso, procedeu-se com a análise fatorial exploratória da Amostra 1.

6.1.1 Análise fatorial exploratória das Escalas

Para a realização das análises fatorial exploratórias descritas a seguir, utilizou-se a Amostra 1. Como descrito anteriormente, estas análises foram realizadas com a Amostra 1. A exploração da estrutura fatorial será vista na seguinte ordem: Escala de Práticas e Políticas de Recursos Humanos, Escala de Comprometimento Organizacional, Escala de Satisfação no Trabalho e, por fim, Escala de Intenção de Rotatividade.

6.1.1.1 Análise fatorial da Escala de Práticas e Políticas de Recursos Humanos (EPPRH)

Inicialmente, com o intuito de verificar a capacidade dos itens de diferenciar indivíduos com pontuação próxima, realizou-se o cálculo do poder discriminativo dos itens. Desse modo, procedeu-se com a divisão de grupos critério (superior e inferior) a partir da mediana teórica ($MD = 3$). Após a divisão, procedeu-se com a realização do teste *t* de *Student* para amostras independentes, a fim de verificar se cada um dos itens era capaz de diferenciar os dois grupos. O resultado pode ser observado na tabela 6 (a seguir) e indica que todos os itens são capazes de diferenciar os dois grupos, uma vez que o valor de *t* foi significativo em todos eles ($p < 0,001$).

Na finalidade de verificar a homogeneidade do instrumento, foi realizada uma correlação item-total corrigida, a qual apresentou amplitude de correlação variando de 0,48 a 0,79. Nenhum dos itens aprestou correlação abaixo do recomendado pela literatura ($r_{i.t} < 0,30$; PASQUALI, 2009). Novamente, os resultados podem ser observados na tabela 6. Dessa forma, pode-se concluir que os itens da EPPRH são homogêneos, ou seja, versam sobre o mesmo construto.

Tabela 6 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da EPPRH sem o item.

Itens	Grupo Inferior		Grupo Superior		Diferença de Médias	I. C. (95%)		t	ri.t	Precisão sem o Item
	M	DP	M	DP		Min.	Máx.			
1	2,26	1,29	3,80	1,19	-1,54	-1,87	-1,21	-9,17*	0,58	0,96
2	2,56	1,28	4,14	1,02	-1,58	-1,92	-1,25	-9,3*	0,63	0,96
3	2,86	1,47	4,42	0,88	-1,55	-1,93	-1,18	-8,22*	0,60	0,96
4	3,15	1,53	4,60	0,76	-1,45	-1,84	-1,06	-7,45*	0,54	0,96
5	2,83	1,40	4,35	0,99	-1,52	-1,88	-1,15	-8,27*	0,55	0,96
6	2,74	1,38	4,10	1,13	-1,36	-1,73	-0,99	-7,45*	0,53	0,96
7	2,33	1,09	4,22	0,96	-1,89	-2,18	-1,6	-12,87*	0,71	0,96
8	3,20	1,28	4,56	0,66	-1,36	-1,69	-1,04	-8,34*	0,63	0,96
9	2,02	1,03	3,95	1,06	-1,93	-2,22	-1,65	-13,29*	0,73	0,96
10	2,23	1,35	3,84	1,09	-1,62	-1,97	-1,26	-9,04*	0,60	0,96
11	2,17	1,26	4,01	1,08	-1,85	-2,18	-1,51	-10,88*	0,70	0,96
12	2,48	1,24	4,35	0,85	-1,86	-2,18	-1,54	-11,47*	0,72	0,96
13	2,59	1,29	4,27	0,88	-1,68	-2,02	-1,35	-10*	0,67	0,96
14	2,70	1,31	4,11	1,00	-1,41	-1,76	-1,07	-8,13*	0,58	0,96
15	2,38	1,06	3,96	0,99	-1,59	-1,86	-1,31	-11,42*	0,67	0,96
16	2,38	1,27	4,29	0,97	-1,91	-2,25	-1,58	-11,36*	0,73	0,96
17	2,39	1,42	4,36	0,84	-1,96	-2,33	-1,60	-10,72*	0,72	0,96
18	2,18	1,09	4,38	0,86	-2,20	-2,48	-1,91	-15,1*	0,78	0,96
19	2,24	1,10	4,05	1,07	-1,81	-2,10	-1,51	-12,13*	0,73	0,96
20	3,47	1,45	4,56	0,85	-1,09	-1,46	-0,72	-5,86*	0,48	0,96
21	2,00	1,24	3,80	1,30	-1,80	-2,15	-1,45	-10,12*	0,56	0,96
22	2,80	1,58	4,30	1,02	-1,49	-1,90	-1,09	-7,29*	0,50	0,96
23	3,02	1,42	4,22	1,05	-1,21	-1,58	-0,84	-6,47*	0,50	0,96
24	1,74	1,07	3,86	1,04	-2,12	-2,41	-1,84	-14,61*	0,77	0,96
25	1,50	0,77	3,54	1,13	-2,04	-2,28	-1,81	-17,18*	0,78	0,96
26	1,62	0,74	3,67	1,05	-2,05	-2,28	-1,83	-18,22*	0,79	0,96
27	1,56	0,93	3,78	1,13	-2,22	-2,49	-1,96	-16,47*	0,79	0,96
28	1,71	1,09	3,85	1,12	-2,14	-2,44	-1,83	-13,85*	0,77	0,96
29	2,26	1,26	3,86	1,10	-1,60	-1,91	-1,29	-10,18*	0,61	0,96
30	2,05	1,32	3,86	1,29	-1,81	-2,16	-1,46	-10,1*	0,64	0,96
31	1,77	1,06	3,71	1,09	-1,94	-2,24	-1,65	-12,96*	0,75	0,96
32	2,03	1,37	3,75	1,28	-1,72	-2,07	-1,36	-9,55*	0,57	0,96

Nota: M = Média; DP = Desvio Padrão; I. C. = Intervalo de confiança; ri.t. = Correlação Item Total Corrigida; * p < 0,001

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

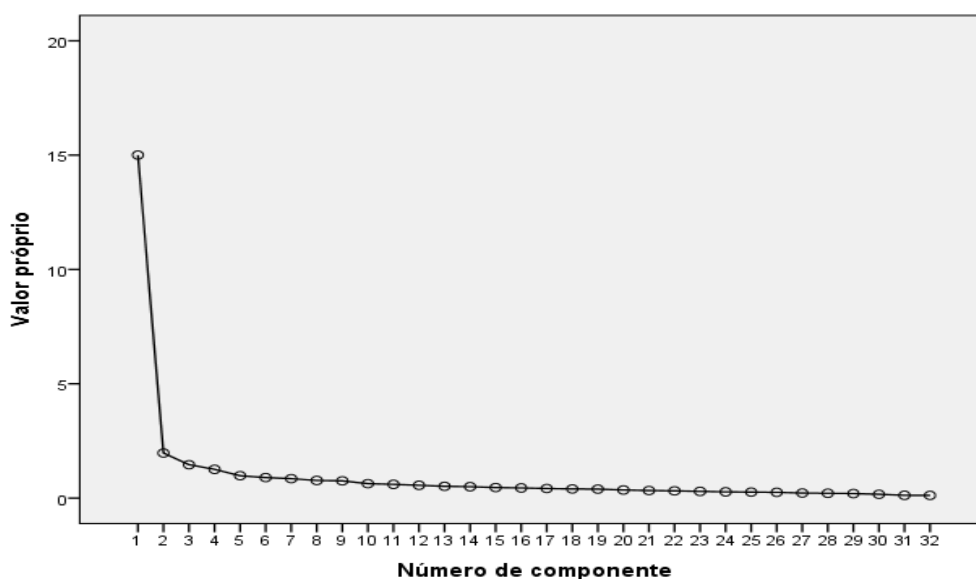
Diante desses resultados, procedeu-se com a análise fatorial exploratória. Em uma primeira etapa, buscou-se verificar a adequabilidade dos dados para realização de uma análise fatorial, para tal foram utilizados os testes Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. O valor encontrado para o KMO foi de 0,95, e para o Teste de

Esfericidade de Bartlett $\chi^2 (496) = 7318,97$ ($p < 0,001$), ambos satisfazendo à literatura, permitindo, assim, a realização da análise fatorial (PASQUALI, 2009). Desse modo, deu-se sequência às análises, com o intuito de conhecer a estrutura fatorial da EPPRH, utilizando como base os critérios Kaiser, Cattell (*scree-plot*), Horn (Análise Paralela) e Hull, os quais apontaram os resultados expostos a seguir.

Em um primeiro momento, a análise foi realizada sem fixar um número de fatores e sem o estabelecimento de uma rotação, por meio da Análise de Componentes Principais (PCA). A partir disso, tomando base nos valores próprios (*eigenvalues*) indicados pelo critério de Kaiser, é possível verificar a existência de 4 fatores com valores igual ou acima de 1, os quais, juntos, explicam 61,54% da variância. É válido ressaltar que o primeiro fator apontado por esse critério explica sozinho 46,88% da variância, enquanto os outros três fatores explicam juntos 14,66%. Tendo em vista as recomendações da literatura (DAMÁSIO, 2012; HAIR *et al.*, 2009), outros critérios foram verificados.

O primeiro desses outros critérios consultados foi o critério de Cattell. Na figura 2, é possível verificar o gráfico de sedimentação da EPPRH, que, como esperado, indica claramente a distinção de um fator, enquanto os outros fatores indicados pelo critério de Kaiser ficam aninhados. Diante disso, com o objetivo de chegar a uma resposta mais precisa da quantidade de fatores, procedeu-se com o cálculo do critério de Horn (Análise Paralela). O quarto valor encontrado na análise paralela (1,43) foi superior ao quarto valor indicado pelo critério de Kaiser (1,25), indicando a presença de três fatores.

Figura 2 - Representação gráfica dos valores próprios para a EPPRH (Critério de Cattell).



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O último critério utilizado para o estabelecimento do número adequado de fatores foi o de Hull (LORENZO-SEVA; TIMMERMAN; KIERS, 2011). Este indicou a possibilidade de extração de até dois fatores. Diante desses resultados, deu-se prosseguimento da análise fatorial exploratória, utilizando o método de Fatoração do Eixo Principal (PAF) com rotação *promax* (proporção máxima), indicado pelas autoras (DEMO *et al.*, 2012), desta vez fixando o número de fatores em três, como indicado pelos critérios anteriormente descritos. Na tabela 7, é possível observar a distribuição dos itens nos três fatores, bem como a carga fatorial e a comunalidade destes, além da variância e índice de precisão (Alfa de Cronbach) para cada fator:

Tabela 7 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da EPPRH.

Cod.	Item	I	II	III	h ²
RR30	30. Na empresa, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.).	0,86	-0,13	-0,04	0,54
AC26	26. Na empresa, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	0,80	0,04	0,02	0,71
AC25	25. Na empresa, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	0,77	0,07	0,00	0,68
RR31	31. Na definição de seu sistema de recompensas, a empresa considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	0,76	0,07	-0,03	0,65
AC28	28. Na empresa, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	0,75	0,01	0,09	0,67
AC27	27. Na empresa, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	0,71	0,17	-0,02	0,70
RR32	32. Na empresa, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	0,64	0,10	-0,15	0,40
AC24	24. A empresa realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	0,59	0,14	0,13	0,62
CT20	20. A empresa me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	0,58	-0,22	0,18	0,30
RR29	29. A empresa me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade	0,54	0,09	0,03	0,41
TD16	16. A empresa me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	0,51	0,18	0,12	0,56
TD18	18. A empresa estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	0,47	0,34	0,06	0,64
CT21	21. Na empresa, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	0,45	0,11	0,04	0,33
TD17	17. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	0,40	0,07	0,38	0,57
CT23	23. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)	0,29	0,15	0,11	0,25
EM13	13. Na empresa, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	-0,23	0,90	0,11	0,64
EM10	10. A empresa estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	0,09	0,78	-0,22	0,54

Cod.	Item	I	II	II	h ²
EM14	14. Na empresa, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	-0,14	0,78	0,03	0,48
EM12	12. Na empresa, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	0,07	0,67	0,07	0,60
EM9	9. A empresa procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	0,24	0,66	-0,10	0,63
EM8	8. A empresa me trata com respeito e atenção.	-0,03	0,64	0,12	0,48
EM7	7. A empresa se preocupa com o meu bem-estar.	0,26	0,57	-0,04	0,58
EM11	11. A empresa reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos etc.).	0,22	0,56	0,00	0,55
CT19	19. A empresa preocupa-se com minha saúde e qualidade de vida.	0,29	0,55	-0,03	0,60
EM15	15. Na empresa, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	0,09	0,54	0,13	0,50
RS4	4. A empresa utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas etc.).	0,02	-0,19	0,91	0,67
RS5	5. A empresa divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	-0,05	-0,03	0,82	0,59
RS3	3. Os testes de seleção da empresa são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	-0,11	0,20	0,69	0,55
RS1	1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na empresa são completamente divulgados.	0,08	0,06	0,58	0,46
RS6	6. A empresa comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	0,10	0,02	0,55	0,40
RS2	2. Os processos seletivos da empresa são disputados, atraindo pessoas competentes.	0,01	0,27	0,49	0,49
CT22	22. A empresa preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização	0,27	-0,04	0,37	0,31
Número de itens		11	10	7	
Variância		45,52%	4,76%	3,14%	
Alfa de Cronbach		0,93	0,92	0,91	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com os resultados, o Fator I é composto por 11 itens, que, juntos, explicam 45% da variância, com α (Alfa de Cronbach) = 0,94. Os itens 18 (A empresa estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento) e 17 (Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo) foram excluídos deste fator por apresentarem saturação mínima ($|0,30|$) tanto no Fator I quanto no Fator II. Além disso, o item 21 “Na empresa, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” foi excluído deste fator, mesmo com carga fatorial adequada (0,45), por não apresentar congruência teórica com os outros itens da escala.

Este fator é composto, principalmente, pelos itens das subescalas “Avaliação de desempenho e competências” e “Remuneração e recompensas”, visto que estas estão integralmente contidas nele. Além disso, itens das subescalas “Treinamento, Desenvolvimento e Educação” e “Condições de Trabalho” também são observados.

A alocação de duas subescalas integralmente pode indicar uma percepção aninhada da relação entre a avaliação de desempenho dos funcionários e as remunerações e recompensas. Por essa mesma lógica, explicar-se-ia a presença dos itens 16 e 20, visto que muitos funcionários podem compreender que o recebimento de benefícios básicos, assim como o auxílio no desenvolvimento de competências, são recompensas oferecidas pela empresa.

O Fator II é formado por 10 itens, que, combinadamente, explicam 4,76% da variância, com α de 0,92. Neste fator, é possível identificar todos os itens da subescala “Envolvimento” com um item da subescala “Condições de Trabalho”. Uma possível explicação para a presença do item 19 neste fator é a de que os participantes compreendem a preocupação da empresa com sua saúde e qualidade de vida, enquanto envolvimento daquela com os funcionários.

Por fim, o Fator III agrega 7 itens, que explicam 3,14% da variância e possuem um α de 0,91. Neste fator, estão contidos todos os itens da subescala “Recrutamento e Seleção”, além de, novamente, um item da subescala “Condições de Trabalho”. A alocação deste item neste fator parece ser espúria, vista a ausência de relação teórica e semântica deste item com o restante, além de sua baixa carga fatorial em comparação com os outros itens da escala.

Além disso, o item 23 (As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)) não apresentou carga fatorial mínima em nenhum dos três fatores, sendo, por isso, excluído das análises. Ao final, a EPPRH ficou composta por 29 itens e apresenta três fatores, diferentemente da estrutura fatorial original de seis fatores. A diferença na estrutura pode ser decorrente da amostra escolhida para a criação e validação da escala, visto que esta é composta por participantes residentes na região Centro-Oeste do Brasil, que apresenta diferenças culturais em relação ao Nordeste.

6.1.1.2 Análise fatorial exploratória da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)

Novamente, com o objetivo de avaliar a capacidade dos itens de diferenciar indivíduos que apresentam pontuação próxima, foi realizado o cálculo do poder discriminativo dos itens. Uma vez mais, os grupos critérios foram estabelecidos tomando como base a mediana teórica ($MD = 3$). Da mesma forma que a subseção anterior, para alcançar esse objetivo, foi realizado o teste *t* de *Student* para amostras independentes, o resultado pode ser observado na tabela 8 (a seguir). Do total de itens, 14 apresentaram poder discriminativo ($p < 0,05$); entretanto, quatro itens não apresentaram poder discriminativo, são eles: item 3 “Eu não sinto, em mim, um

forte senso de integração com a empresa” ($t = -0,58$; $p = 0,56$); item 4 “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a empresa” ($t = 0,02$; $p = 0,98$); item 5 “Eu não me sinto como uma pessoa de casa na empresa” ($t = -0,61$; $p = 0,54$); e item 7 “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa” ($t = 1,18$; $p = 0,23$). Essas informações podem ser observadas com maior detalhe na tabela 8.

Para verificar a homogeneidade do instrumento, foi realizada uma correlação item-total corrigida, a qual apresentou amplitude de correlação variando de -0,16 a 0,58. Quatro itens apresentaram correlação abaixo do recomendado pela literatura ($ri.t < 0,30$; PASQUALI, 2009), são eles: item 3, item 4, item 5 e item 7, os mesmos itens que não apresentaram poder discriminativo. Novamente, os resultados podem ser observados na tabela 8. Frente a esses resultados, o indicado pela literatura é que esses itens sejam excluídos da análise fatorial.

Tabela 8 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da ECO sem o item.

Itens	Grupo Inferior		Grupo Superior		Diferença de Médias	I. C. (95%)		t	ri.t	Precisão sem o Item
	M	DP	M	DP		Mín.	Máx.			
1	2,47	1,18	3,75	1,15	-1,28	-1,54	-1,01	-9,39*	0,49	0,74
2	3,10	1,30	3,94	1,11	-0,84	-1,12	-0,55	-5,76*	0,30	0,76
3	2,25	1,30	2,34	1,47	-0,09	-0,41	0,22	-0,58	-0,08	0,78
4	2,12	1,28	2,11	1,35	0,00	-0,30	0,31	0,02	-0,09	0,78
5	2,09	1,31	2,19	1,42	-0,10	-0,41	0,22	-0,61	-0,06	0,78
6	3,23	1,39	4,35	0,94	-1,12	-1,41	-0,83	-7,63*	0,43	0,75
7	2,62	1,40	2,42	1,45	0,20	-0,13	0,53	1,18	-0,16	0,79
8	2,51	1,41	3,91	1,24	-1,40	-1,71	-1,08	-8,77*	0,44	0,74
9	2,06	1,26	3,54	1,33	-1,48	-1,78	-1,18	-9,67*	0,45	0,74
10	2,24	1,19	3,76	1,22	-1,52	-1,80	-1,24	-10,71*	0,53	0,74
11	2,72	1,25	4,00	1,15	-1,27	-1,55	-1,00	-9,12*	0,45	0,74
12	3,71	1,32	4,72	0,58	-1,02	-1,27	-0,76	-7,74*	0,52	0,74
13	2,32	1,08	3,73	1,24	-1,40	-1,68	-1,13	-10,03*	0,56	0,73
14	2,81	1,31	4,14	1,06	-1,32	-1,61	-1,04	-9,20*	0,45	0,74
15	2,73	1,29	4,14	1,04	-1,41	-1,69	-1,13	-9,95*	0,58	0,73
16	2,40	1,25	3,78	1,18	-1,38	-1,66	-1,10	-9,74*	0,45	0,74
17	2,34	1,30	4,06	1,17	-1,72	-2,01	-1,43	-11,70*	0,55	0,73
18	1,76	0,95	3,25	1,48	-1,49	-1,76	-1,22	-10,86*	0,48	0,74

Nota: M = Média; DP = Desvio Padrão; I. C. = Intervalo de confiança; ri.t. = Correlação Item Total Corrigida; * $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

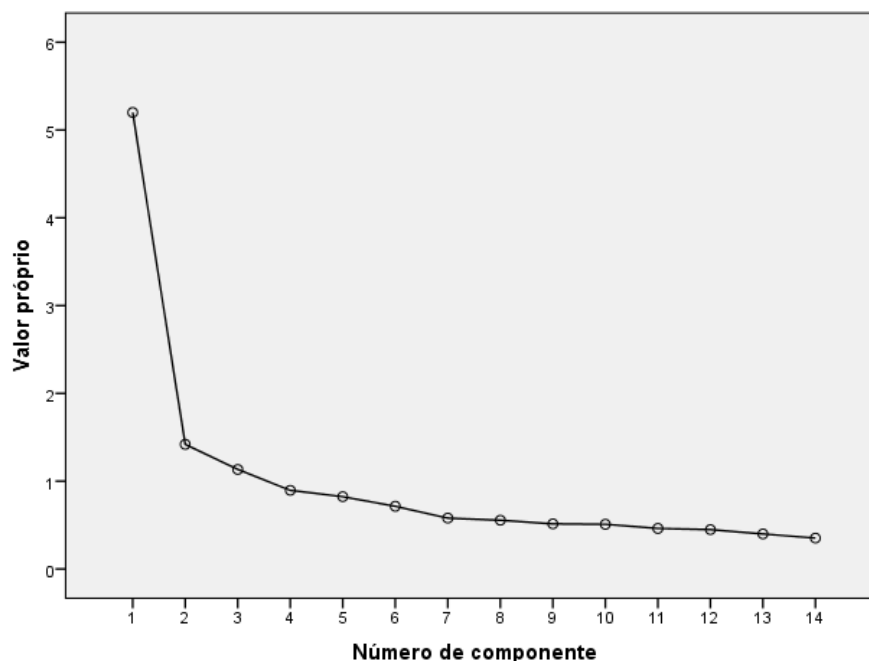
Antes de prosseguir com a análise fatorial propriamente dita, buscou-se verificar a adequabilidade dos dados para a realização de uma análise fatorial, novamente foram utilizados os seguintes testes: Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade

de Bartlett. Os resultados indicam que é possível realizar a análise fatorial, visto que o valor do KMO foi de 0,89 e do Teste de Esfericidade de Bartlett foi de $\chi^2(91) = 1459,36$ ($p < 0,001$). Desse modo, deu-se sequência às análises, com o intuito de conhecer a estrutura fatorial da ECO, utilizando como base os critérios Kaiser, Cattell (*scree-plot*), Horn (Análise Paralela) e Hull, os quais apontaram os resultados expostos a seguir.

Conforme realizado anteriormente, a análise foi executada sem fixar um número de fatores, bem como sem o estabelecimento de uma rotação, utilizando a Análise de Componentes Principais (PCA) como método de extração, como feito pelos autores da escala (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). O critério de Kaiser indicou a presença de três fatores com valores iguais ou superiores a 1, que, juntos, explicam 55,37% da variância. Novamente, considerando o estabelecido pela literatura (DAMÁSIO, 2012; HAIR *et al.*, 2009), outros critérios foram verificados.

O critério de Catell, por meio do gráfico de sedimentação (figura 3), também indica a presença de três fatores, onde um fator é claramente destacado seguido de dois outros fatores com valor próprio menor. Reconhecendo a margem que o critério de Catell abre para interpretações dúbias, procedeu-se com o cálculo do critério de Horn (análise paralela). O valor do terceiro fator, encontrado pela análise paralela (1,21), é superior ao valor do terceiro fator apontado pelo critério de Kaiser (1,13); dessa forma, a melhor estrutura fatorial é aquela onde são observados dois fatores. O último critério utilizado para o estabelecimento do número adequado de fatores foi o de Hull (LORENZO-SEVA; TIMMERMAN; KIERS, 2011). Esse critério também indicou a possibilidade de extração de até dois fatores.

Figura 3 - Representação gráfica dos valores próprios para a ECO (Critério de Cattell).



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Frente a esses resultados, prosseguiu-se com a análise fatorial exploratória, utilizando a Análise de Componentes Principais (PCA) enquanto método de extração e rotação *oblimin* (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Desta vez, o número de fatores foi fixado em dois, como indicado pelos critérios anteriormente descritos. Na tabela 9, está descrita a distribuição dos itens nos fatores, assim como a carga fatorial e a comunalidade, além da variância explicada e índice de precisão (Alfa de Cronbach) para cada fator:

Tabela 9 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da ECO.

Cod.	Item	I	II	h ²
CC15	15. Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar a empresa seriam muito maiores do que os ganhos.	0,79	0,01	0,62
CC16	16. Eu não deixaria a empresa devido ao que eu poderia perder.	0,75	0,13	0,49
CC14	14. Deixar a empresa agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	0,68	0,13	0,40
CC17	17. Se eu decidisse sair da empresa, muito de minha vida seria interrompido (como plano de carreira, projetos profissionais, rede de relacionamentos, investimento em formação).	0,68	-0,06	0,50
CN9	9. Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.	0,59	-0,02	0,36
CN10	10. Eu não deixaria a empresa agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,48	-0,27	0,42
CC18	18. Eu continuo trabalhando na empresa porque não acredito que outra organização poderia oferecer os benefícios que tenho aqui.	0,46	-0,22	0,35
CC13	13. Eu investi muito tempo na empresa para pensar em sair dela.	0,46	-0,32	0,44
CN8	8. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a empresa agora.	0,39	-0,23	0,29
CA2	2. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	-0,19	-0,82	0,58

Cod.	Item	I	II	h ²
CA6	6. A empresa tem um imenso significado pessoal pra mim.	-0,03	-0,80	0,62
CA1	1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a empresa.	0,13	-0,69	0,57
CN12	12. A empresa merece minha lealdade.	0,23	-0,61	0,55
CN11	11. Eu devo muito a empresa.	0,17	-0,57	0,44
Número de itens		8	5	
Variância		37,14%	10,13%	
Alfa de Cronbach		0,81	0,78	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o resultado, o Fator I agrega 8 itens, que, conjuntamente, explicam 37,14% da variância, e possui α (Alfa de Cronbach) = 0,81. O item 13 “Eu investi muito tempo na empresa para pensar em sair dela” apresentou a saturação mínima (|0,30|) em ambos os fatores e, por essa razão, foi excluído da escala. A composição deste fator é majoritariamente de itens do fator “Comprometimento de Continuidade”, visto que os seis itens da escala original apresentam carga fatorial relevante, sendo um excluído por ser dúbio. Além disso, três itens do fator original “Comprometimento Normativo” são encontrados nesse fator. É válido ressaltar que todos os itens apresentam carga fatorial positiva. Este fator foi nomeado de “Obrigação por dívida”, tomando como base o indicado por Meyer e Parfyonova (2010).

O Fator II agrupa 5 itens, que explicam 10,13% da variância e possuem $\alpha = 0,78$. Esse fator é composto por três itens do fator “Comprometimento Afetivo” da escala original, além de dois itens do fator “Comprometimento Normativo” da escala original. Diferentemente do Fator I, todos os itens deste fator apresentam carga fatorial negativa. Por sua vez, esse fator foi nomeado de “Dever moral”, mais uma vez assumindo como prerrogativa o que Meyer e Parfyonova (2010) apontam.

6.1.1.3 Análise fatorial exploratória da Escala de Satisfação com o Trabalho (EST)

Assim como nas validações das escalas anteriores, inicialmente testou-se o poder discriminativo dos itens. Mais uma vez, ocorreu a divisão dos grupos critérios (superior e inferior), tomando como referência a mediana teoria (MD = 5). Em seguida, foi realizado o teste *t* de *Student* para amostras independentes a fim de verificar se os itens eram capazes de diferenciar os dois grupos. Na tabela 10, é possível observar o resultado, que indica que todos os itens apresentaram poder discriminativo, visto que *t* foi significativo ($p < 0,001$).

Novamente, com a finalidade de verificar a homogeneidade do instrumento, foi realizada uma correlação item-total corrigida, a qual apresentou amplitude de correlação, variando de 0,53 a 0,73. Nenhum dos itens aprestou correlação abaixo do recomendado pela literatura ($ri.t < 0,30$; PASQUALI, 2009). Os resultados podem ser observados na tabela 10:

Tabela 10 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da EST sem o item.

Itens	Grupo Inferior		Grupo Superior		Diferença de Médias	I. C. (95%)		t	ri.t	Precisão sem o Item
	M	DP	M	DP		Min.	Máx.			
1	4,23	1,61	5,81	1,05	-1,58	-1,89	-1,27	-9,92*	0,55	0,92
2	2,60	1,65	4,97	1,76	-2,37	-2,75	-1,98	-12,12*	0,57	0,92
3	3,02	1,53	5,36	1,20	-2,34	-2,65	-2,03	-14,72*	0,70	0,92
4	4,81	1,49	6,11	0,94	-1,30	-1,59	-1,01	-8,89*	0,53	0,92
5	4,65	1,38	6,21	0,83	-1,57	-1,83	-1,30	-11,71*	0,65	0,92
6	3,23	1,50	5,50	1,07	-2,27	-2,57	-1,98	-15,04*	0,71	0,92
7	2,99	1,37	5,41	1,24	-2,41	-2,71	-2,12	-16,25*	0,73	0,92
8	3,92	1,45	5,72	1,01	-1,80	-2,08	-1,51	-12,39*	0,69	0,92
9	2,97	1,47	5,61	1,34	-2,64	-2,95	-2,33	-16,53*	0,70	0,92
10	4,82	1,55	6,44	0,83	-1,62	-1,91	-1,34	-11,09*	0,66	0,92
11	3,38	1,43	5,60	1,01	-2,22	-2,51	-1,94	-15,40*	0,71	0,92
12	4,87	1,60	6,45	0,71	-1,58	-1,87	-1,29	-10,69*	0,62	0,92
13	4,28	1,52	5,99	0,94	-1,71	-2,01	-1,42	-11,53*	0,67	0,92
14	4,37	1,60	6,02	1,01	-1,65	-1,96	-1,35	-10,53*	0,60	0,92
15	4,84	1,73	6,47	0,75	-1,64	-1,95	-1,32	-10,33*	0,59	0,92

Nota: M = Média; DP = Desvio Padrão; I. C. = Intervalo de confiança; ri.t. = Correlação Item Total Corrigida; * $p < 0,001$

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

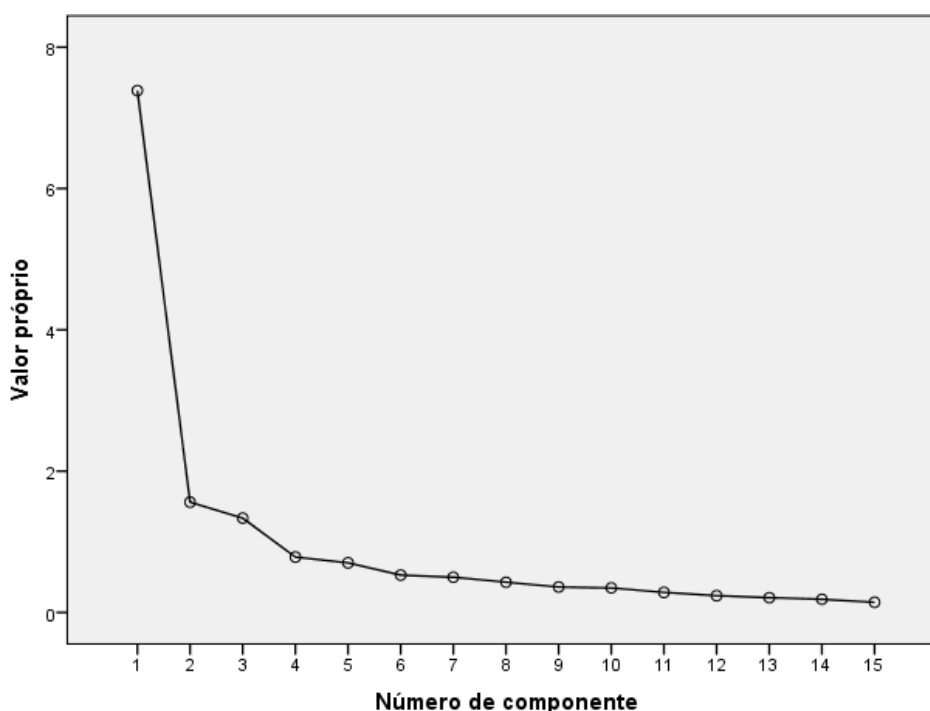
Diante dos referidos resultados, foi dado prosseguimento com a análise fatorial exploratória. Em um primeiro momento, verificou-se a adequabilidade da matriz para a realização de uma análise fatorial, o valor do KMO (0,89) e o do Teste de Esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (105) = 3203,76$; $p < 0,001$) confirmaram essa possibilidade. Assim, deu-se sequência às análises, com o objetivo de verificar a estrutura fatorial da EST, utilizando como base os critérios Kaiser, Cattell (*scree-plot*), Horn (Análise Paralela) e Hull, os quais apontaram os resultados expostos a seguir.

Mais uma vez, a análise foi executada sem fixar um número de fatores, bem como sem o estabelecimento de uma rotação, utilizando a Análise de Componentes Principais (PCA) como método de extração, como feito pelos autores da escala (SIQUEIRA, 1995 e 2008). O critério de Kaiser indicou a presença de três fatores com valores iguais ou superiores a 1, que,

juntos, explicam 68,45% da variância. Como realizado anteriormente, levando em conta a literatura, outros critérios foram verificados (DAMÁSIO, 2012; HAIR *et al.*, 2009).

Na figura 4, é possível observar o gráfico de sedimentação decorrente do critério de Catell, que sugere a presença de três fatores, indo ao encontro do critério de Kaiser. Novamente, recorreu-se a um critério mais robusto para confirmar o número adequado de fatores, que, de acordo com o critério de Horn (análise paralela), é de três, visto que o quarto valor próprio indicado pela análise paralela (1,17) é superior ao quarto valor próprio apontado pelo critério de Kaiser (0,78). Por fim, o critério de Hull foi utilizado para auxiliar na decisão do número adequado de fatores, que corroborou a estrutura com três fatores (LORENZO-SEVA; TIMMERMAN; KIERS, 2011).

Figura 4 - Representação gráfica dos valores próprios para a EST (Critério de Cattell).



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Frente a esses resultados, deu-se prosseguimento com a análise fatorial exploratória, utilizando a Análise de Componentes Principais (PCA) enquanto método de extração e rotação *oblimin* (SIQUEIRA, 1995 e 2008). Desta vez, o número de fatores foi fixado em três, como indicado pelos critérios anteriormente descritos. A distribuição dos itens nos fatores, assim como a carga fatorial e a comunalidade destes, além da variância explicada e índice de precisão (Alfa de Cronbach) para cada fator, pode ser observada na tabela 11. É válido destacar que a carga fatorial mínima para pertencimento em cada fator foi de $|0,70|$, visto que

a autora sugere que a versão reduzida da escala deve ser composta por itens com elevada carga fatorial.

Tabela 11 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da EST.

Cod.	Item	I	II	II	h ²
SS3	3. Com a minha remuneração comparada com o quanto eu trabalho.	0,88	-0,08	0,01	0,72
SP2	2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	0,83	-0,15	-0,01	0,58
SP9	9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	0,80	0,05	-0,02	0,67
SS11	11. Com minha remuneração comparada aos meus esforços no trabalho.	0,78	0,14	-0,06	0,68
SP7	7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	0,78	0,06	0,04	0,69
SS6	6. Com a minha remuneração comparada à minha capacidade profissional.	0,74	0,08	0,05	0,66
ST8	8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	0,49	0,14	0,26	0,57
SH12	12. Com a maneira como meu chefe me trata.	-0,06	0,95	0,02	0,85
SH10	10. Com o entendimento entre mim e meu chefe.	-0,02	0,89	0,08	0,84
SH15	15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	0,04	0,87	-0,06	0,74
ST13	13. Com a variedade de tarefas que realizo.	0,31	0,50	0,09	0,58
SC4	4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	-0,05	-0,07	0,92	0,75
SC1	1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	-0,01	-0,05	0,87	0,72
SC14	14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	0,03	0,11	0,73	0,64
ST5	5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	0,19	0,19	0,53	0,58
Número de itens		6	3	3	
Variância		49,23%	10,41%	8,90%	
Alfa de Cronbach		0,81	0,89	0,81	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Fator I agrega, da estrutura original da EST, os três itens do fator “Satisfação com o salário”, os três fatores “Satisfação com as promoções” e um item do fator “Satisfação com a natureza do trabalho”, perfazendo um total de 6 itens que, conjuntamente, explicam 49,23% da variância com α de 0,81. A aglutinação dos fatores que avaliam a satisfação com ao salário e com as promoções pode ter acontecido devido à relação interconectada que esses dois aspectos possuem. De certa forma, quando um indivíduo é promovido pode haver um aumento salarial, logo, essas duas dimensões da satisfação com o trabalho parecem ser de difícil separação para os participantes desta pesquisa.

O Fator II agrega os três itens de “Satisfação com a chefia”, da escala original, além de um item do fator “Satisfação com a natureza do trabalho”, somando um total de 3 itens, que explicam 10,41% da variância com α de 0,89. É possível afirmar que esse fator avalia a

satisfação com a organização e a capacidade profissional daqueles que ocupam posição de chefia.

Por fim, o Fator III agrega os três itens do fator “Satisfação com os colegas” e de um item do fator “Satisfação com a natureza do trabalho” da escala original, perfazendo um total de 3 itens, com poder de explicar 8,90% da variância e α de 0,81. Este fator avalia a satisfação dos participantes em relação aos vínculos estabelecidos com os colegas de trabalho.

6.1.1.4 Análise fatorial exploratória da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

A última escala a passar pelo processo de análise fatorial exploratória foi a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), e, assim como nas escalas anteriores, procedeu-se com a avaliação do poder discriminativo dos itens. Para tal, foi realizada a divisão dos grupos critérios (superior e inferior) a partir da mediana teórica ($MD = 3$). Novamente, foi executado o teste t de *Student* para amostras independentes para observar a capacidade dos itens de diferenciar os dois grupos. De acordo com a tabela 12, é possível observar que todos os itens são capazes de distinguir os dois grupos, visto que o valor de t foi significativo para todos ($p < 0,001$).

Para verificar a homogeneidade da EIR, foi realizada uma correlação item-total corrigida, a qual apresentou amplitude de correlação variando de 0,82 a 0,293, satisfazendo aos critérios indicados pela literatura, visto que nenhum dos itens aprestou correlação abaixo do recomendado pela literatura ($ri.t < 0,30$; PASQUALI, 2009). Os resultados podem ser observados na tabela 12:

Tabela 12 - Poder discriminativo, correlação item total corrigida e precisão da EIR sem o item.

Itens	Grupo Inferior		Grupo Superior		Diferença de Médias	I. C. (95%)		t	$ri.t$	Precisão sem o Item
	M	DP	M	DP		$Mín.$	$Máx.$			
1	1,73	0,75	3,65	0,86	-1,92	-2,11	-1,73	-20,21*	0,88	0,93
2	1,54	0,67	3,7	0,83	-2,15	-2,33	-1,97	-23,94*	0,89	0,92
3	1,42	0,61	3,67	0,88	-2,25	-2,43	-2,07	-24,52*	0,82	0,91

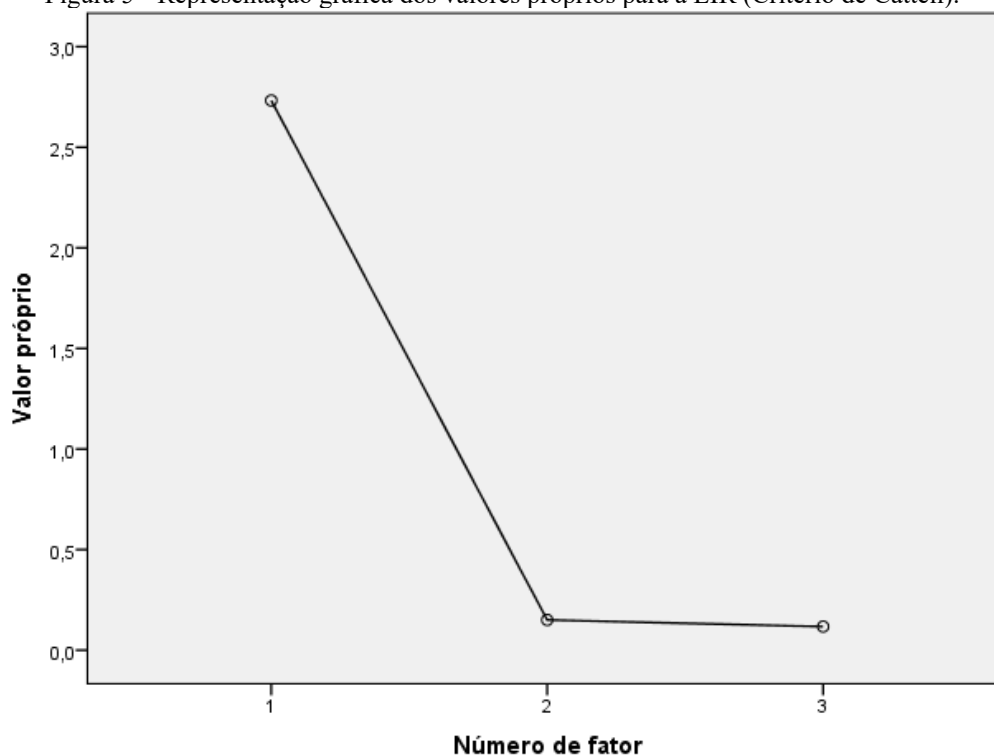
Nota: M = Média; DP = Desvio Padrão; I. C. = Intervalo de confiança; $ri.t$. = Correlação Item Total Corrigida; * $p < 0,001$

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Diante desses resultados, deu-se seguimento com a análise fatorial exploratória. Em um primeiro momento, verificou-se a adequabilidade da matriz para a realização de uma análise fatorial, o valor do KMO (0,77) e o do Teste de Esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (3) =$

986,88; $p < 0,001$) confirmaram essa possibilidade. Frente a esse resultado, procedeu-se com as análises, com o objetivo de verificar a estrutura fatorial da EIR, utilizando como base os critérios Kaiser, Cattell (*scree-plot*), Horn (Análise Paralela) e Hull, os quais apontaram os resultados expostos a seguir.

Figura 5 - Representação gráfica dos valores próprios para a EIR (Critério de Cattell).



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Mais uma vez, a análise foi executada sem fixar um número de fatores, bem como sem o estabelecimento de uma rotação, utilizando o método de extração Fatoração do Eixo Principal (PAF), como indicado pelos autores da escala (SIQUEIRA, 1997). O critério de Kaiser indicou a presença de um fator com valor igual ou superior a 1, que explica 91,08% da variância. Como realizado anteriormente, levando em conta a literatura, outros critérios foram verificados (DAMÁSIO, 2012; HAIR *et al.*, 2009).

Na figura 5, é possível observar o gráfico de sedimentação decorrente do critério de Cattell, que sugere a presença de um fator, corroborando o critério de Kaiser. Mais uma vez, valeu-se de um critério mais robusto para confirmar o número adequado de fatores, que, de acordo com o critério de Horn (análise paralela), é de 1, visto que o segundo valor próprio indicado pela análise paralela (0,99) é superior ao segundo valor próprio apontado pelo critério de Kaiser (0,15). Por fim, o critério de Hull foi utilizado para auxiliar na decisão do

número adequado de fatores, que corroborou a estrutura unifatorial (LORENZO-SEVA; TIMMERMAN; KIERS, 2011).

Na tabela 13, está descrita a distribuição dos itens nos fatores, assim como a carga fatorial e a comunalidade, além da variância explicada e índice de precisão (Alfa de Cronbach) para cada fator. A estrutura fatorial da EIR é igual a original (SIQUEIRA et al, 1995), com os três itens compondo um fator, explicando 91,08% da variância e com α de 0,95:

Tabela 13 - Carga fatorial dos itens e estrutura fatorial da EIR.

Cod.	Item	I	h²
IR1	1. Penso em sair da empresa.	0,91	0,84
IR2	2. Planejo sair da empresa.	0,92	0,86
IR3	3. Tenho vontade de sair da empresa.	0,94	0,89
	Número de itens	3	
	Variância	91,08	
	Alfa de Cronbach	0,95	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Frente a esses resultados, as quatro escalas são consideradas válidas para o contexto cearense. Entretanto, três escalas apresentam estruturas fatoriais distintas da versão original. Para garantir que a estrutura fatorial encontrada por esta validação é a mais adequada, realizou-se a análise fatorial confirmatória.

6.1.2 Análise fatorial confirmatória das Escalas

Com o intuito de garantir que a estrutura fatorial das escalas encontradas nas análises exploratórias é a mais adequada, procedeu-se com a análise fatorial confirmatória. A realização destas análises deu-se utilizando as respostas dos participantes da Amostra 2. Os resultados seguiram a mesma ordem da análise fatorial exploratória, e os seguintes indicadores de ajuste e bondade do modelo serão considerados: χ^2 ; χ^2/gl ; AGFI; CFI; RMSEA; CAIC; AIC.

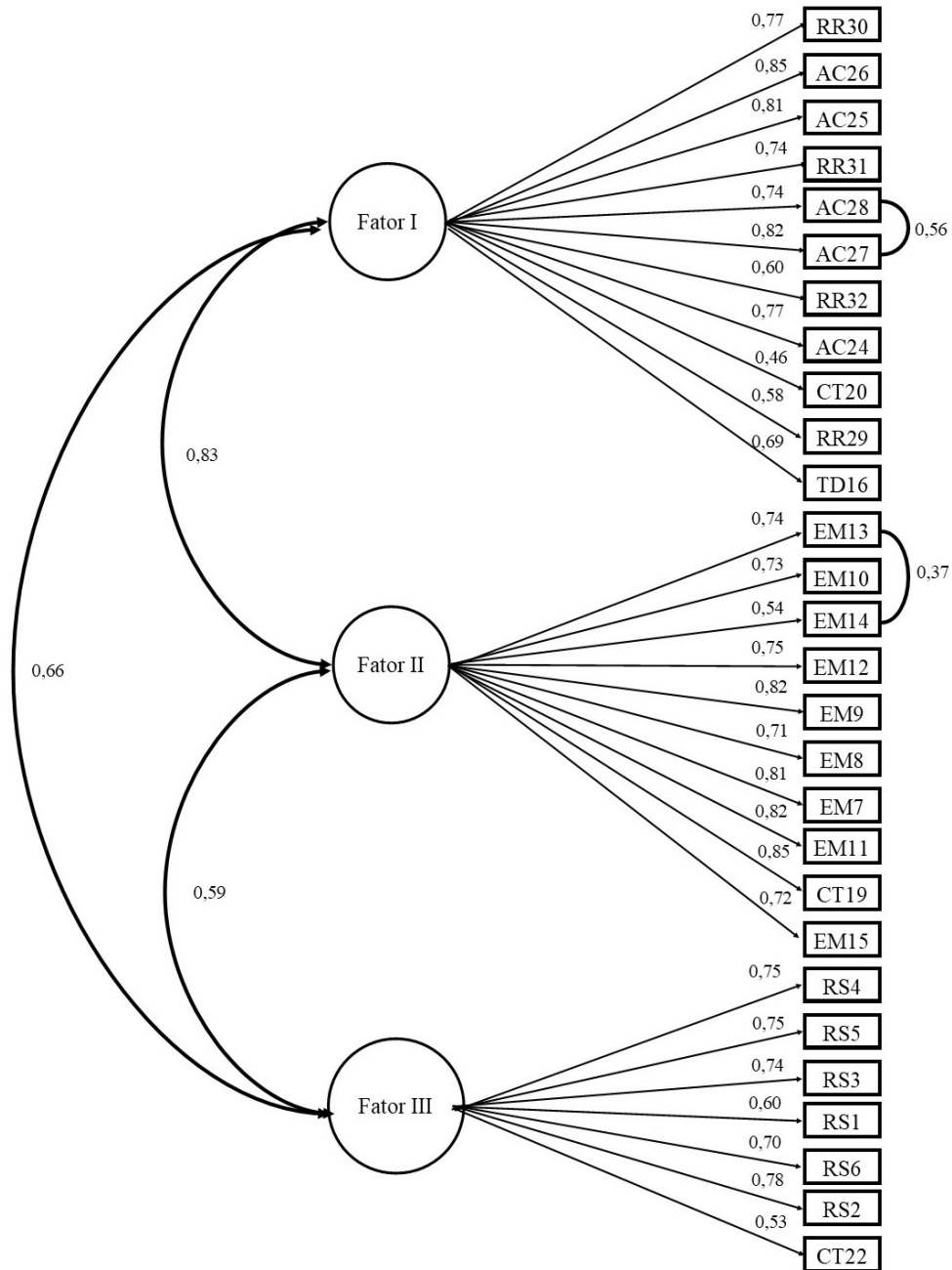
6.1.2.1 Análise fatorial confirmatória da Escala de Práticas e Políticas de Recursos Humanos (EPPRH)

Partindo da estrutura encontrada na fase exploratória da EPPRH, procedeu-se com a análise fatorial exploratória. Para tal, foi utilizado o método de estimação Maximun

Likelihood (ML), objetivando verificar as condições de bondade do seu ajuste. Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura fatorial encontrada nesta tese foram considerados aceitáveis, sendo eles: $\chi^2 (348) = 1048,93$, $\chi^2/g1 = 3,01$, GFI = 0,79, AGFI = 0,76, CFI = 0,87, RMSEA (IC 90%) = 0,08 (0,07 – 0,08), CAIC = 1441,13, ECVI = 3,67.

Não obstante, resolveu-se reespecificar o modelo considerando os índices de modificação (IM). Reespecificaram-se as covariâncias dos pares de erro de medida dos itens 13 (Na empresa, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores) e 14 (Na empresa, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho); e dos itens 27 (Na empresa, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores) e 28 (Na empresa, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores). Com essas modificações, foram obtidas melhorias nos índices de ajuste: $\chi^2 (346) = 896,39$, $\chi^2/g1 = 2,59$, GFI = 0,82, AGFI = 0,79, CFI = 0,90, RMSEA (IC 90%) = 0,07 (0,06 – 0,07), CAIC = 1302,00 ECVI = 3,20. O resultado pode ser observado na figura 6 (a seguir):

Figura 6 - Estrutura Fatorial da EPPRH.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na figura 6, pode-se observar que todos os pesos fatoriais (lambdas – λ) são positivos e estatisticamente diferentes de zero. Esse resultado indica que a estrutura com três fatores é a mais adequada para o contexto pesquisado. Entretanto, a fim de proporcionar maior fiabilidade aos resultados, o modelo original foi testado e comparado ao de três fatores, e o resultado desta comparação está descrito na tabela 14:

Tabela 14 - Comparação entre modelos da EPPRH.

Modelo	χ^2	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	RMSEA (IC 90%)	CAIC	ECVI
Estrutura Original	1035,03	2,30	0,82	0,79	0,91	0,06 (0,05 - 0,06)	1569,23	3,76
Estrutura com 3 fatores	896,39	2,59	0,82	0,79	0,90	0,07 (0,06 – 0,07)	1302,00	3,20

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

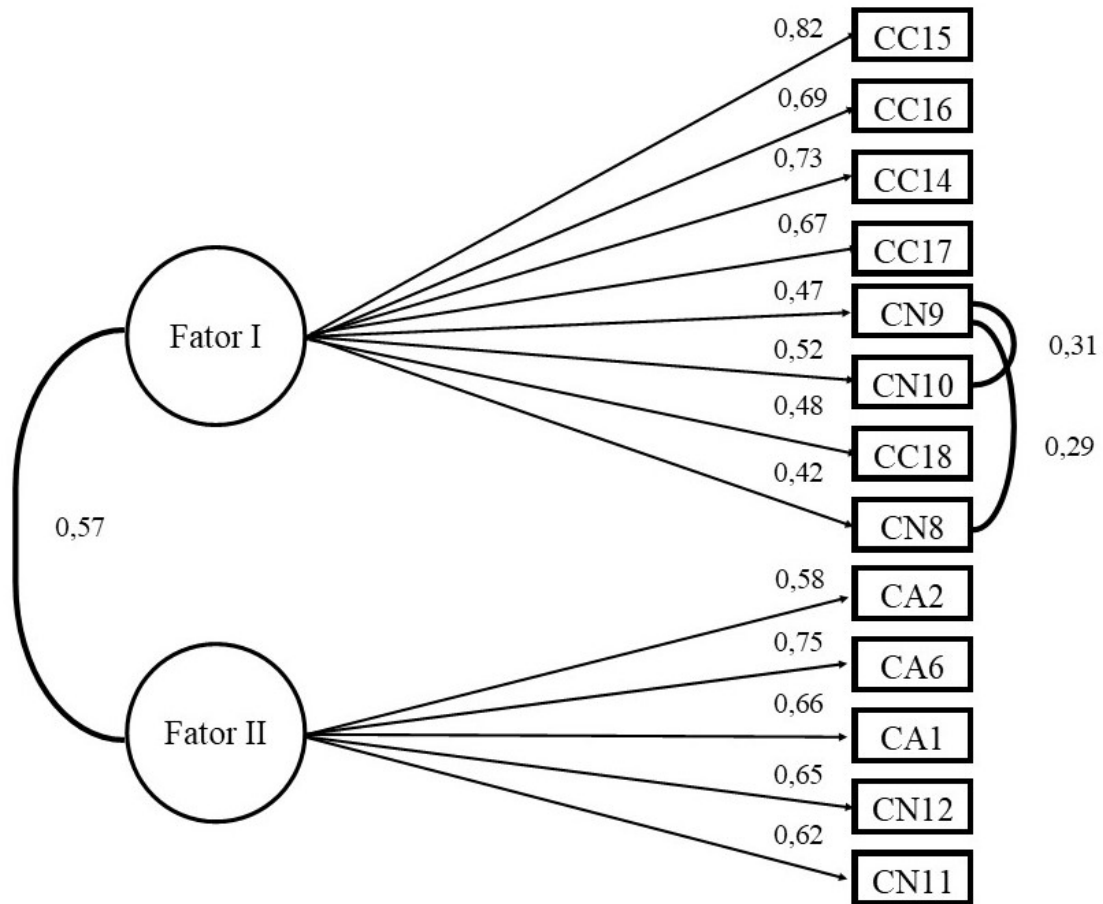
Assim como na estrutura encontrada nesta tese, a estrutura original da EPPRH, que conta com seis fatores, apresenta indicadores de ajuste e bondade satisfatórios. Entretanto, quando os dois modelos são comparados, o modelo original apresenta índices mais adequados em alguns indicadores, como o CFI e o RMSEA, mesmo com valores maiores nos indicadores de comparação de modelos (CAIC e ECVI). Esses resultados indicam que ambos são mais adequados; contudo, o modelo com três fatores é mais adequado, pelo ponto de vista da parcimônia.

6.1.2.2 *Análise fatorial confirmatória da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)*

Após ser identificada a estrutura de dois fatores na etapa exploratória para a ECO, deu-se prosseguimento com a confirmação dessa estrutura por meio da análise fatorial confirmatória, utilizando o método de estimação Maximum Likelihood (ML). Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura fatorial encontrada nesta tese foram considerados aceitáveis, sendo eles: $\chi^2 (64) = 226,98$, $\chi^2/\text{gl} = 3,54$, GFI = 0,89, AGFI = 0,874, CFI = 0,87, RMSEA (IC 90%) = 0,09 (0,07 – 0,10), CAIC = 490,56, ECVI = 0,88.

Novamente, procedeu-se com a reespecificação do modelo, considerando os índices de modificação (IM). Foram reespecificadas as covariâncias dos pares de erro de medida dos itens CN8 (Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a empresa agora) e CN9 (Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora), bem como dos itens CN9 e CN10 (Eu não deixaria a empresa agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui). Com essas modificações, foram obtidas melhorias nos índices de ajuste: $\chi^2 (62) = 160,11$, $\chi^2/\text{gl} = 2,58$, GFI = 0,92, AGFI = 0,88, CFI = 0,92, RMSEA (IC 90%) = 0,07 (0,05 – 0,08), CAIC = 356,21 ECVI = 0,68. O resultado pode ser observado na figura 7 (a seguir):

Figura 7 - Estrutura Fatorial da ECO.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Todos os pesos fatoriais (lambdas – λ) são positivos e estatisticamente diferentes de zero, como pode ser observado na figura acima. Esse resultado indica que a estrutura de dois fatores é a mais adequada para o contexto pesquisado. Novamente, buscando uma maior fiabilidade dos resultados, o modelo original com três fatores foi testado e comparado ao de dois fatores, o resultado desta comparação está descrito na tabela 15:

Tabela 15 - Comparação entre modelos da ECO.

Modelo	χ^2	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	RMSEA (IC 90%)	CAIC	ECVI
Estrutura Original	514,73	3,88	0,83	0,77	0,78	0,09 (0,08 - 0,10)	778,45	1,87
Estrutura com 2 fatores	160,11	2,58	0,92	0,88	0,92	0,07 (0,05 – 0,08)	356,21	0,68

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura original da ECO não podem ser considerados aceitáveis, visto o valor inferior a 0,90 do GFI, AGFI e CFI. Além disso, quando o modelo de três fatores é comparado ao de dois, encontrado nesta tese, o segundo é

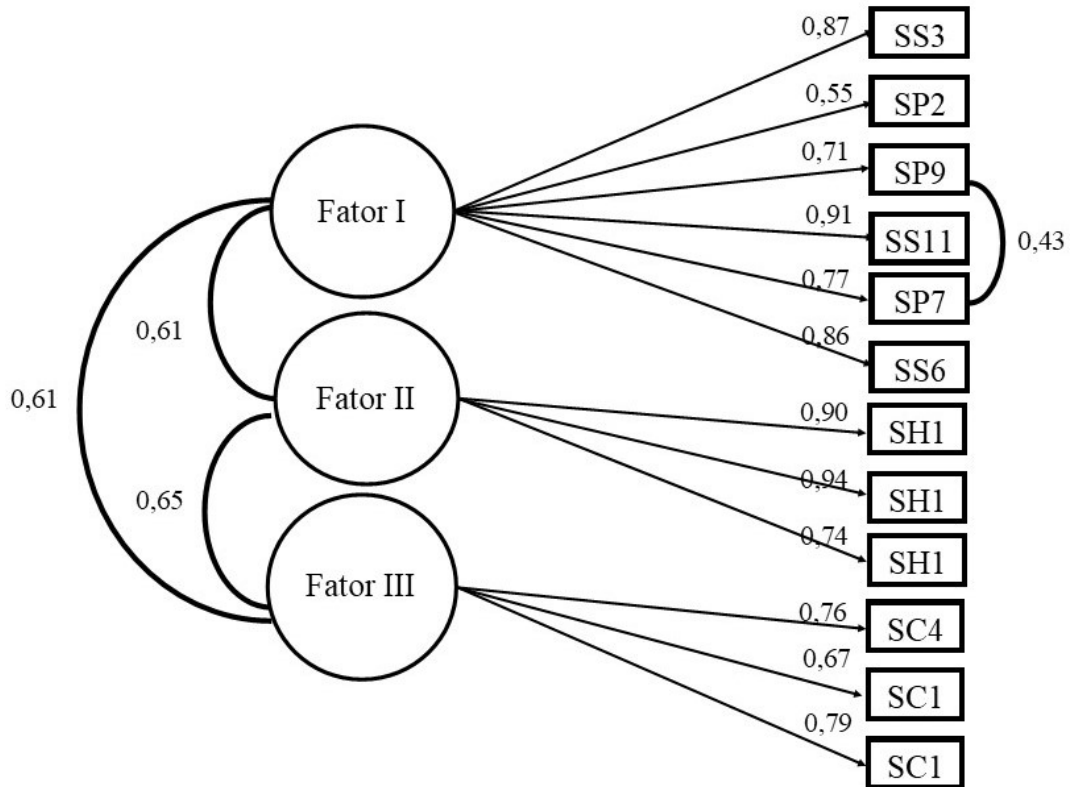
considerado mais adequado, visto os valores superiores do GFI, AGFI e CFI e inferiores do RMSEA, CAIC e ECVI.

6.1.2.3 Análise fatorial confirmatória da Escala de Satisfação com o Trabalho (EST)

Como realizado nas escalas anteriores, a estrutura fatorial encontrada nesta tese para a EST passou por um processo de análise fatorial confirmatória a fim de verificar a adequabilidade da estrutura fatorial, empregando, mais uma vez, o método de estimação Maximun Likelihood (ML). Os indicadores de ajuste e bondade da estrutura fatorial encontrada nesta tese não são conclusivos, pois alguns estão dentro do indicado pela literatura, enquanto outros não atingem o valor mínimo aceitável ($RMSEA > 0,08$): $\chi^2 (51) = 201,51$, $\chi^2/gf = 3,95$, GFI = 0,89, AGFI = 0,84, CFI = 0,94, RMSEA (IC 90%) = 0,09 (0,08 – 0,11), CAIC = 384,08, ECVI = 0,80.

Frente a isso, procedeu-se com a reespecificação do modelo, considerando os índices de modificação (IM). Foram reespecificadas as covariâncias dos pares de erro de medida dos itens 7 (Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal) e 9 (Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa). Com essa modificação, foi possível observar melhorias nos índices de ajuste: $\chi^2 (50) = 146,70$, $\chi^2/gf = 2,93$, GFI = 0,93, AGFI = 0,89, CFI = 0,96, RMSEA (IC 90%) = 0,07 (0,06 – 0,09), CAIC = 336,04, ECVI = 0,63. O resultado pode ser observado na figura 8 (a seguir):

Figura 8 - Estrutura Fatorial da EST.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como é possível observar na figura 8, os pesos fatoriais (lambdas – λ) são positivos, além de estatisticamente diferentes de zero. Esse resultado indica que a estrutura de três fatores é adequada para o contexto pesquisado. Mais uma vez, com o intuito de proporcionar uma maior confiabilidade para este, o modelo original, com cinco fatores, foi testado e comparado ao de três fatores. O resultado pode ser observado na tabela 16:

Tabela 16 - Comparação entre modelos da EST.

Modelo	χ^2	χ^2/gl	GFI	AGFI	CFI	RMSEA (IC 90%)	CAIC	ECVI
Estrutura Original	177,78	2,22	0,93	0,89	0,96	0,06 (0,05 - 0,07)	448,26	0,81
Estrutura com 3 fatores	146,70	2,93	0,93	0,89	0,96	0,07 (0,06 – 0,09)	336,04	0,63

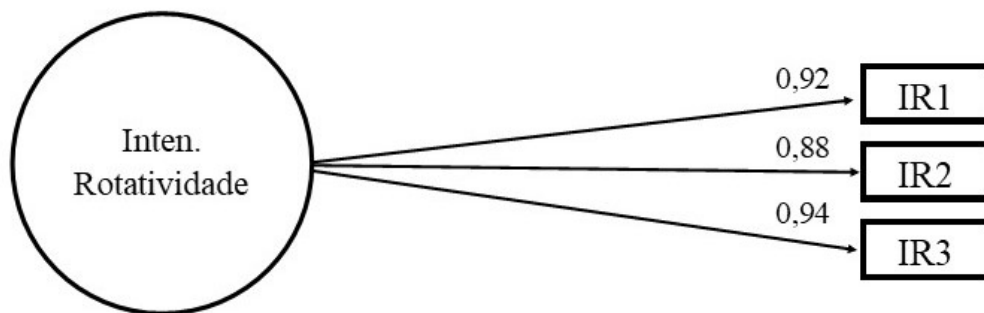
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A estrutura original da EST possui indicadores de ajuste e bondade considerados aceitáveis. Entretanto, quando comparado à estrutura encontrada nesta tese, não são observadas diferenças em muitos indicadores. O RMSEA indica o uso do modelo original, enquanto os indicadores de comparação (CAIC e ECVI) indicam o modelo de três fatores, considerando a parcimônia destes.

6.1.2.4 Análise fatorial confirmatória da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Para encerrar a etapa de análises fatoriais confirmatórias, procedeu-se com a análise da EIR, onde, novamente, empregou-se o método de estimação Maximum Likelihood (ML). A estrutura fatorial encontrada nesta tese coincide com a estrutura fatorial original da escala, esta possui indicadores de ajuste e bondade considerados adequados. Por se tratar de um modelo exatamente identificado, modelo de três itens que apresenta apenas o número exato de graus de liberdade para estimação dos parâmetros livres, os indicadores de ajuste são perfeitos (HAIR *et al.*, 2009), logo sendo: $\chi^2(0) = 0$, $\chi^2/gf = 0$, GFI = 1, CFI = 1, RMSEA (IC 90%) = 0,0 (0,00 – 0,0), CAIC = 40,57, ECVI = 0,03. O modelo pode ser observado na figura 9:

Figura 9 - Estrutura Fatorial da EIR.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É válido ressaltar que modelos como esse, que não apresentam nenhum grau de liberdade, apresentam resultados relacionados ao χ^2 igual a zero. Dessa forma, modelos exatamente identificados não testam teorias, visto que o ajuste destes é dado pelas circunstâncias, não apresentando contribuições relevantes.

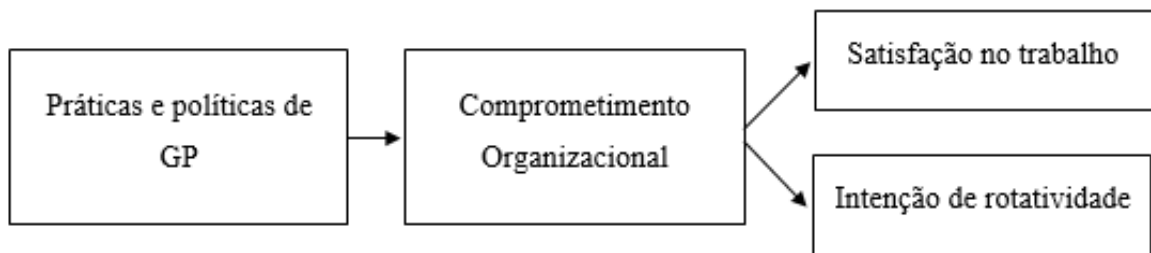
Diante desses resultados, observa-se que as estruturas fatoriais encontradas na etapa exploratória desta tese são adequadas; entretanto, para três das quatro escalas aqui utilizadas, as estruturas originais são também adequadas. Desse modo, para a EPPRH, EST e EIR, serão utilizadas as estruturas originais. Para a ECO, será utilizada a versão de dois fatores, indicada nesta etapa como sendo a mais adequada.

6.1.3 Teste de hipóteses – Modelo 1 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional

Considerando as estruturas das escalas para o contexto investigado, deu-se seguimento ao processo de testes do modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento

organizacional. O modelo considera que as práticas e políticas de recursos humanos são antecessoras do comprometimento organizacional, que, por sua vez, antecederia a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. As relações entre os construtos podem ser observadas na figura 10:

Figura 10 - Estrutura do modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Entretanto, uma etapa anterior aos testes do modelo se fez necessária, com o objetivo de verificar a relação entre as variáveis. Desse modo, esta subseção apresentará, inicialmente, o resultado das correlações entre as variáveis, em seguida as regressões e, por fim, o teste do modelo propriamente dito.

6.1.4 Correlação entre os construtos estudados

Antes de prosseguir com os resultados, é mister destacar que o fator “Dever moral” da ECO teve seus itens revertidos, visto que todos os itens na análise exploratória indicaram carga fatorial negativa. Esse procedimento foi adotado para facilitar a compreensão e interpretação deste fator.

Para verificar a força de correlação entre os construtos, foi realizada uma correlação r de Pearson. Na tabela 17, é possível observar o resultado. A descrição das correlações segue a organização do modelo (ver figura 9). O fator “Obrigação por Dívida” da ECO apresenta correlação positiva e significativa com todos os fatores da EPPRH, a saber: Recrutamento e seleção ($r = 0,39$; $p < 0,001$); Envolvimento ($r = 0,44$; $p < 0,001$); Treinamento, Desenvolvimento e Educação ($r = 0,46$; $p < 0,001$); Condições de Trabalho ($r = 0,42$; $p < 0,001$); Avaliação de desempenho e competências ($r = 0,36$; $p < 0,001$); e Remuneração e recompensas ($r = 0,45$; $p < 0,001$). De modo semelhante, o fator “Dever moral” da ECO apresenta correlação negativa e significativa com todos os fatores da EPPRH: Recrutamento e seleção ($r = -0,44$; $p < 0,001$); Envolvimento ($r = -0,54$; $p < 0,001$); Treinamento, Desenvolvimento e Educação ($r = -0,43$; $p < 0,001$); Condições de Trabalho ($r = -0,50$; $p < 0,001$); Avaliação de desempenho e competências ($r = -0,43$; $p < 0,001$); e Remuneração e recompensas ($r = -0,45$; $p < 0,001$).

0,001); Avaliação de desempenho e competências ($r = -0,42$; $p < 0,001$); e Remuneração e recompensas ($r = -0,50$; $p < 0,001$). Em suma, as correlações entre os fatores EPPRH e ECO variam de fracas a moderadas.

No que se refere à correlação entre os fatores da escala de comprometimento organizacional e da escala de satisfação no trabalho, é possível observar a correlação positiva do fator “Obrigação por Dívida” com todos os fatores da EST, a saber: Chefia ($r = 0,28$; $p < 0,001$); Colegas ($r = 0,26$; $p < 0,001$); Natureza ($r = 0,39$; $p < 0,001$); Promoções ($r = 0,37$; $p < 0,001$); e Salário ($r = 0,38$; $p < 0,001$). De forma similar, o fator “Dever moral” apresenta correlações significativas e negativas com todos os fatores da EST: Chefia ($r = -0,38$; $p < 0,001$); Colegas ($r = -0,41$; $p < 0,001$); Natureza ($r = -0,55$; $p < 0,001$); Promoções ($r = -0,55$; $p < 0,001$); e Salário ($r = -0,50$; $p < 0,001$). Em resumo, as correlações entre os fatores da ECO e da EST são todas positivas e variam de fracas a moderadas.

Por fim, a intenção de rotatividade apresenta correlação negativa e significativa com o fator “Obrigação por Dívida” ($r = -0,51$; $p < 0,001$), e positiva e significativa com o fator “Dever moral” ($r = 0,53$; $p < 0,001$). As correlações entre os fatores da ECO e a intenção de rotatividade podem ser classificadas como moderadas. Os resultados das correlações sustentam a possibilidade de realização das análises de regressão.

Tabela 17 - Matriz de correlação entre os construtos investigados.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Práticas e políticas de recursos humanos													
1 Recrutamento e seleção	-												
2 Envolvimento	0,54**	-											
3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,55**	0,74**	-										
4 Condições de Trabalho	0,54**	0,72**	0,59**	-									
5 Avaliação de desempenho e competências	0,56**	0,68**	0,62**	0,67**	-								
6 Remuneração e recompensas	0,49**	0,70**	0,62**	0,66**	0,70**	-							
Comprometimento Organizacional													
7 Obrigação por dívida	0,39**	0,44**	0,46**	0,42**	0,36**	0,45**	-						
8 Dever moral	-0,44**	-0,54**	-0,43**	-0,50**	-0,42**	-0,50**	-0,53**	-					
Satisfação no trabalho													
9 Chefia	0,32**	0,58**	0,40**	0,49**	0,42**	0,45**	0,28**	-0,38**	-				
10 Colegas	0,35**	0,49**	0,32**	0,45**	0,37**	0,38**	0,26**	-0,41**	0,56**	-			
11 Natureza	0,38**	0,63**	0,50**	0,58**	0,51**	0,55**	0,39**	-0,55**	0,60**	0,57**	-		
12 Promoções	0,41**	0,64**	0,56**	0,54**	0,63**	0,68**	0,37**	-0,55**	0,50**	0,50**	0,67**	-	
13 Salário	0,37**	0,62**	0,51**	0,56**	0,53**	0,67**	0,38**	-0,50**	0,53**	0,50**	0,72**	0,71**	-
Intenção de rotatividade													
14 Intenção de Rotatividade	-0,40**	-0,59**	-0,48**	-0,50**	-0,45**	-0,51**	-0,51**	0,53**	-0,43**	-0,32**	-0,60**	-0,53**	-0,53**

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$; correlação bicaudal

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6.1.5 Poder explicativo das variáveis

Após verificar a correlação entre as variáveis, a etapa subsequente é a verificação do poder explicativo das mesmas. Para tal, procedeu-se com a análise de regressão linear múltipla e, considerando o caráter exploratório dessa análise, utilizou-se o método *backward* (retroceder). Os resultados aqui descritos seguem a ordem do modelo apresentado na figura 9, que se encontra na página 138. Na tabela 18 (a seguir), é possível verificar o resultado da regressão linear dos fatores da escala de práticas e políticas de recursos humanos, predizendo os fatores da escala de comprometimento organizacional. É válido ressaltar que foram descritos os melhores modelos indicados pela análise de regressão linear múltipla, visto o método adotado para análise.

Tabela 18 - EPPRH predizendo o comprometimento organizacional.

Preditores	B	B	R ²	R ² ajustado
Obrigação por dívida				
Recrutamento e seleção	0,15	0,15**		
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,21	0,23**	0,27	0,26
Remuneração e recompensas	0,20	0,23**		
Dever Moral				
Recrutamento e seleção	-0,14	-0,15**		
Envolvimento	-0,25	-0,25**	0,35	0,34
Remuneração e recompensas	-0,12	-0,16**		

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O fator “Obrigação por dívida” da ECO é predito por três fatores da EPPRH, a saber: Recrutamento e seleção ($\beta = 0,15$; $t = 2,55$; $p = 0,01$); Treinamento, Desenvolvimento e Educação ($\beta = 0,23$; $t = 3,51$; $p = 0,001$); e Remuneração e recompensas ($\beta = 0,23$; $t = 3,67$; $p = 0,001$). Em conjunto, esses três fatores explicam 26% da variância do fator “Obrigação por dívida” da ECO. Em relação ao fator “Dever moral”, são observados três fatores da EPPRH como preditores, quais sejam: Recrutamento e seleção ($\beta = -0,15$; $t = -2,73$; $p = 0,007$); Envolvimento ($\beta = -0,35$; $t = -3,47$; $p = 0,001$); e Remuneração e recompensas ($\beta = -0,16$; $t = -2,38$; $p = 0,01$). Os três fatores explicam, conjuntamente, 34% da variância do fator “Dever moral” da ECO.

É válido ressaltar que os fatores “Condições de trabalho” e “Avaliação de desempenho e competências” da EPPRH não apresentaram poder preditivo significativo para nenhum dos

dois fatores da ECO, sendo eliminados dos dois modelos. Por essa razão, essas variáveis serão excluídas do modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

A segunda etapa do modelo indica o comprometimento organizacional, explicando a satisfação com o trabalho. Dessa forma, foi realizada a análise de regressão linear múltipla, com o método *backward* (retroceder), de cada um dos fatores da ESF, assumindo como antecedentes os fatores da ECO. O resultado pode ser observado na tabela 19:

Tabela 19 - Comprometimento organizacional predizendo a satisfação no trabalho.

Preditores	B	B	R ²	R ² ajustado
Satisfação com a chefia				
Dever moral	-0,51	-0,37**	0,14	0,14
Satisfação com os colegas				
Dever moral	-0,53	-0,41**	0,17	0,16
Satisfação com a natureza do trabalho				
Obrigação por dívida	0,17	0,13**	0,31	0,30
Dever moral	-0,68	-0,47**		
Satisfação com promoções				
Obrigação por dívida	0,17	0,10**	0,31	0,31
Dever moral	-0,92	-0,49**		
Satisfação com salário				
Obrigação por dívida	0,27	0,26**	0,26	0,26
Dever moral	-0,75	-0,41**		

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os resultados indicam que a satisfação com a chefia é explicada apenas pelo fator “Dever moral” ($\beta = -0,37$; $t = -7,24$; $p = 0,001$), que abarca 14% da variância desse fator. A satisfação com os colegas também é explicada apenas pelo fator “Dever moral” ($\beta = -0,41$; $t = -8,06$; $p = 0,001$), dando conta de 16% da variância desse. Já em relação aos outros fatores da EPPRH, os melhores modelos são os que apresentam os dois fatores da ECO, a saber: Satisfação com a natureza do trabalho tem 30% da sua variância explicada pela ECO [Obrigação por dívida ($\beta = 0,13$; $t = 2,49$; $p = 0,01$); Dever moral ($\beta = -0,47$; $t = -8,63$; $p = 0,001$)]; a satisfação com promoções tem 31% da sua variância explicada pela ECO [Obrigação por dívida ($\beta = 0,10$; $t = 1,90$; $p = 0,05$); Dever moral ($\beta = -0,49$; $t = -9,10$; $p = 0,001$)]; e a satisfação com o salário tem 26% da sua variância explicada pela ECO [Obrigação por dívida ($\beta = 0,16$; $t = 2,91$; $p = 0,004$); Dever moral ($\beta = -0,41$; $t = -7,24$; $p = 0,001$)].

Por fim, buscou-se verificar o poder explicativo do comprometimento organizacional sob a intenção de rotatividade. Do mesmo modo, procedeu-se com a análise de regressão linear múltipla, empregando-se o método *backward* (retroceder), da intenção de rotatividade, assumindo o comprometimento organizacional como antecedente. Na tabela 20, é possível observar o resultado do melhor modelo explicativo.

Tabela 20 - Comprometimento organizacional predizendo a intenção de rotatividade.

Preditores	B	B	R ²	R ² ajustado
Obrigação por dívida	-0,35	-0,31**	0,35	0,35
Dever moral	0,46	0,36**		

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

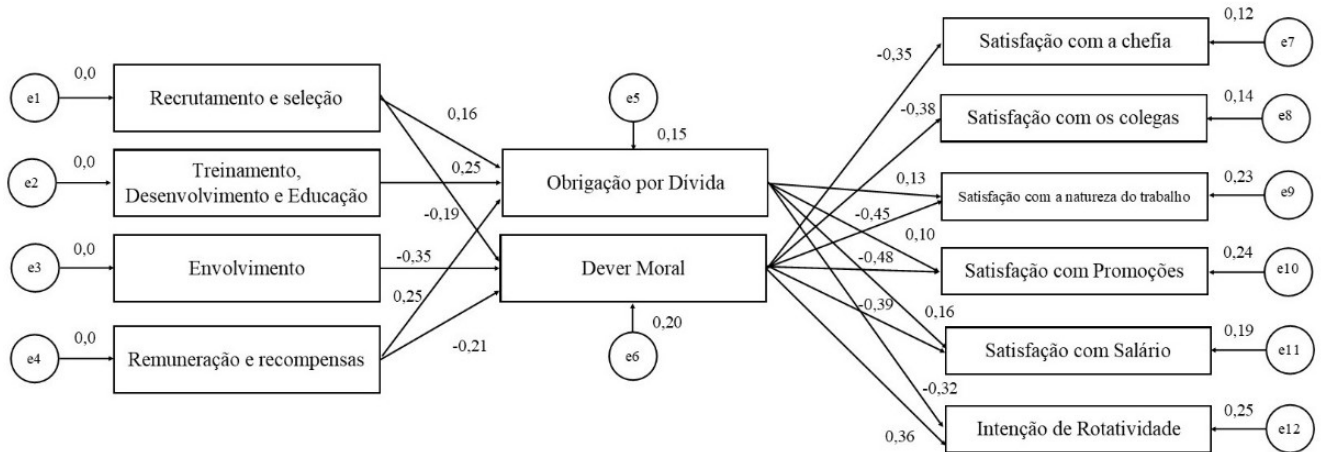
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O melhor modelo de explicação da intenção de rotatividade é composto pelos dois fatores da ECO [Obrigação por dívida ($\beta = -0,31$; $t = -5,98$; $p = 0,001$); Dever moral ($\beta = 0,36$; $t = -6,83$; $p = 0,001$)], que, em conjunto, explicam 35% da variância daquela. Diante desses resultados, é possível observar, de forma mais clara, como as variáveis interagem, permitindo testes de um modelo mais preciso.

6.1.6 Teste do Modelo I - Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional

Com base nos resultados apresentados até aqui, deu-se seguimento aos testes do modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, principal objetivo desta tese. Assim como para as análises fatoriais confirmatórias foi utilizado o método de estimação Maximum Likelihood (ML), alguns indicadores de ajuste e bondade foram utilizados, a saber: χ^2 ; χ^2/gl ; AGFI; CFI; RMSEA; CAIC; AIC. Inicialmente o modelo incluía todos os fatores das escalas; entretanto, a partir do teste de relações alguns fatores foram eliminados. Na figura 11, é possível observar o modelo final, que inclui as Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) que apresentaram poder explicativo para o comprometimento organizacional. Porém, vale ressaltar que, no apêndice F, ao final do presente trabalho, pode-se consultar um modelo com todas as práticas incluídas.

Figura 11 - Modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional com indicadores SEM.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os indicadores de ajuste do modelo não são aceitáveis: $\chi^2 (50) = 1497,90$, $\chi^2/gl = 29,95$, GFI = 0,41, AGFI = 0,12, CFI = 0,35, RMSEA (IC 90%) = 0,30 (0,28 – 0,31), CAIC = 1687,24, ECVI = 4,90. Diante desses resultados, talvez seja pertinente repensar a posição ocupada pelo Comprometimento Organizacional. Frente a isso, buscou-se verificar a possibilidade de o Comprometimento Organizacional atuar como mediador da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e Satisfação com o Trabalho, bem como da relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade.

6.2 Discussão dos Resultados

Nesta seção, primeiro trata-se da discussão dos resultados do Modelo I, exposto nas subseções anteriores. Vale ressaltar que o Modelo I apresentou o construto Comprometimento Organizacional em posição central linear, tendo as Práticas de Gestão de Pessoas como antecedentes e tendo a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Rotatividade como consequentes.

Em seguida, e ainda nesta seção, apresenta-se um segundo modelo, em decorrência da análise dos resultados do Modelo I e da decisão em aprofundar a pesquisa testando a potencialidade do Comprometimento Organizacional em outra posição. Dessa forma, a subseção 6.2.2 trata do método, resultados e discussão dos resultados do Modelo II, que apresenta o Comprometimento Organizacional na posição de mediador.

6.2.1 Discussão dos Resultados – Modelo I – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional

No sentido de orientar a discussão dos resultados do Modelo I, retomam-se aqui os objetivos e hipóteses traçados anteriormente:

Figura 12 - Articulação dos objetivos específicos com as hipóteses da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MACRO HIPÓTESES	HIPÓTESES
1) Identificar a relação entre as PGP's e o CO, no modelo tridimensional: CA, CN e CC.	BLOCO I: As PGP's influenciam o CO que o trabalhador tem com a organização	H1: Envolvimento, RR, TDE, ADC e RS explicam positivamente CA H2: Envolvimento RR e TDE explicam positivamente CN H3: CT e TDE explicam positivamente o CA e CN. H4: ADC, envolvimento, RR e RS explicam positivamente CC. H5: CT explica negativamente CC.
2) Verificar se os consequentes ST e IR se comportam de maneira distinta, em função da relação entre PGP's e CO, no modelo tridimensional.	BLOCO II: Os consequentes, ST e IR, se comportam de maneira distinta em função da relação entre PGP's e CO.	H6: CA explica negativamente IR H7: CN explica positivamente IC H8: CN explica negativamente IR H9: CC explica negativamente ST H10: CC explica negativamente IR
3) Mapear PGP's que promovam a ST e diminuam a IR. 4) Construir um modelo teórico que compreenda a relação entre os quatro construtos pesquisados.	BLOCOS I e II	H1 - H10. Todas as Hipóteses.

Fonte: Elaboração da autora (2019)

Com base na figura 12, e nas subseções anteriores que expõem os achados, considera-se que os objetivos foram atingidos e as macro-hipóteses foram corroboradas, ou seja, os achados comprovaram que as PGP influenciam o CO que o trabalhador tem com a empresa (Bloco I) e que os consequentes, ST e IR, comportam-se de maneira distinta em função da relação entre PGP e CO.

Os resultados da presente pesquisa reforçam o modelo tridimensional e as investigações sobre CN e CC, contribuindo para questões sobre a natureza e as implicações destas duas dimensões do CO, menos estudadas que CA.

Embora a pesquisa não tenha sido realizada para testar hipóteses da face dual do CN, os achados surpreenderam, levando a este aspecto pouco conhecido, peculiar e interessante, confirmado por achados da literatura que foram apresentados na subseção 2.2.4 do presente trabalho (GELATY *et al.*, 2006; MEYER; PARFYONOVA, 2010).

O que se encontrou no campo foi eticamente acolhido, de forma que, a partir daquele momento, a face dual do CN tornou-se aspecto central da discussão dos resultados e das conclusões.

Na presente pesquisa, a face dual do comprometimento normativo (CN), constituída pelo fator I, nomeado “Obrigação por dívida” (OPD), e pelo fator II, nomeado “Dever moral” (DM), em consonância Meyer e Parfyonova (2010) e Gelaty *et al.* (2006), apresenta composição conforme o quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Composição dos fatores Obrigação por Dívida (OPD) e Dever Moral (DM) no contexto pesquisado.

Obrigação por Dívida (OPD)	Dever Moral (DM)
CC15 - Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar a empresa seriam muito maiores do que os ganhos.	CA2 - Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.
CC16 - Eu não deixaria a empresa devido ao que eu poderia perder.	CA6 - A empresa tem um imenso significado pessoal pra mim.
CC14 - Deixar a empresa agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	CA1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a empresa.
CC17 - Se eu decidisse sair da empresa, muito de minha vida seria interrompido (como plano de carreira, projetos profissionais, rede de relacionamentos, investimento em formação).	CN12 - A empresa merece minha lealdade.
CN9 - Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora.	CN11 - Eu devo muito a empresa.
CN10 - Eu não deixaria a empresa agora, porque	

Obrigação por Dívida (OPD)	Dever Moral (DM)
tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
CC18 - Eu continuo trabalhando na empresa porque não acredito que outra organização poderia oferecer os benefícios que tenho aqui.	
CN8 - Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a empresa agora.	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Meyer e Parfyonova (2010) justificam a distinção entre duas “faces” do CN e delineiam fatores organizacionais que poderiam promover uma interpretação mais positiva do CN. Esses autores argumentam que CN pode ser experimentado como um dever moral ou um sentimento de endividamento, com base nas teorias de apoio organizacional percebido, motivação, contratos psicológicos, liderança e cultura.

Cada uma dessas faces de CN acarreta implicações diferentes para o comportamento no trabalho (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Pesquisas recentes examinando perfis de comprometimento revelam duas faces do CN e sugerem que podem haver benefícios substancialmente maiores tanto para os empregadores quanto para os empregados, quando o CN é experimentado como um dever moral (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Os resultados do Modelo I demonstram que a hipótese de PGP como preditora de CO, e este como preditor de ST e IR, é globalmente corroborada, com as práticas específicas de gestão de pessoas e as dimensões específicas de CO onde esta predição ocorre, sendo citadas a seguir.

De forma mais específica, os achados evidenciaram que as práticas Recrutamento e Seleção (RS); Remuneração e Recompensas (RR); Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE); e Envolvimento (Env) são preditoras do CO, que, neste contexto, aparece como Obrigação por Dívida (OPD) ou como Dever Moral (DM) de carga negativa.

As práticas RS, RR e TDE explicam positivamente OPD; e RS, Env e RR explicam negativamente DM. O CO surge como preditor de ST, com o fator OPD explicando positivamente a ST como natureza do trabalho, promoções e salários.

Quanto ao fator DM, este explica negativamente ST nas cinco dimensões. CO também é preditor de IR, sendo a OPD relacionada negativamente com a IR, e o DM implica na IR. Os achados levaram à face dual do CN, desafiando o varejo a incrementar PGP que avancem no comprometimento OPD para um baseado no DM (CN/CA) de carga positiva.

Para uma melhor visualização dos resultados do Modelo I, mencionados anteriormente, foi desenvolvido o quadro 6, que resume todos os resultados:

Quadro 6 - Resumo dos resultados do Modelo I - EPPRH predizendo CO e CO predizendo ST e IR.

Resultados do Modelo I - EPPRH predizendo CO e CO predizendo ST e IR

EPPRH predizendo CO		CO predizendo ST e IR	
Recrutamento e seleção	OPD (+) e DM (-)	DM (-)	Satisfação com o chefe
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	OPD (+)	DM (-)	Satisfação com os colegas
Remuneração e recompensas	OPD (+) e DM (-)	OPD (+) e DM (-)	Satisfação com o salário
Envolvimento	DM (-)	OPD (+) e DM (-)	Satisfação com promoção
		OPD (+) e DM (-)	Satisfação com a natureza do trabalho
		OPD (-) e DM (+)	Intenção de rotatividade

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao se debruçar sobre resultados que apontam que um CO experimentado como OPD é o que mantém o trabalhador na empresa, considera-se importante articulá-los com a natureza do trabalho e as características demográficas no varejo, bem como com aspectos contextuais da realidade brasileira, atravessado pelo avanço da flexibilização do trabalho, pelo coletivismo intragrupo e pela alta distância do poder.

As referidas características culturais, precariedades dos vínculos trabalhistas e das condições e natureza do trabalho se refletem na precariedade da força que o indivíduo direciona para a organização, ou seja, seu comprometimento organizacional, aqui refletido como OPD (ver quadro 6).

Gelfand *et al.* (2008) observam que a Psicologia Organizacional moderna se desenvolveu em um contexto de industrialização, riqueza e tranquilidade social. Assim, a premissa subjacente à TCM abrange o contexto macroeconômico com valores que enfatizam a autoexpressão, bem-estar subjetivo e qualidade de vida; em oposição aos valores que enfatizam a segurança física. Dessa forma, talvez não seja por acaso que o construto comprometimento, em particular o comprometimento afetivo (CA), emergiu e ganhou espaço nos EUA.

Em contraste, Wasti e Onder (2009) ressaltam que, em países de renda mais baixa, os funcionários são dependentes da renda fornecida por suas organizações e têm menos opções. Nestes contextos, preocupações materiais podem tornar o compromisso de continuação (CC)

componente mais relevante, e fatores como salário e segurança no emprego podem desempenhar um papel mais importante na promoção do comprometimento (GELFAND *et al.*, 2008).

Em relação à importância do comprometimento de continuação na realidade brasileira, Gouveia *et al.* (2016) apontaram, em estudo comparativo Portugal-Brasil sobre PGP, CO e ST, que há diferenças significativas no comprometimento de continuação, que é maior no Brasil. Considera-se que o Brasil é um país que se encaixa nos resultados e reflexões de Gelfand *et al.* (2008), Wasti e Onder (2009) e Gouveia *et al.* (2016), de forma que os achados da presente pesquisa seriam corroborados pelos referidos estudos.

Finalmente, Bontempo, Lobel e Triandis (1990) encontraram diferenças culturais na forma como as obrigações sociais são experimentadas. Indivíduos de uma cultura coletivista (Brasil) eram mais propensos do que aqueles de uma cultura individualista (EUA) a querer fazer o que eles sentiam que deveria fazer. As evidências destes autores convergem com os achados nesta pesquisa brasileira, que levaram à face dual do CN.

Diante do exposto, pode-se dizer que os resultados desta pesquisa se concatenam com aspectos socioeconômicos e também culturais do Brasil, ressaltados no item “elementos contextuais”. Vale lembrar que, como foi citado anteriormente, nas subseções que descrevem as dimensões do comprometimento, CN e CC, mesmo sendo formas distintas de comprometimento, podem se correlacionar e ser sensíveis às normas e expectativas sociais, especialmente em culturas onde a interdependência social é muito relevante, como a cultura brasileira, por exemplo (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Ademais, consideram-se os resultados da pesquisa compatíveis com os indicadores de alta rotatividade do referido setor, visto que o comércio varejista apresenta a mais alta taxa de rotatividade quando comparada a outros setores do Brasil. Além disso, algumas características do trabalho no referido setor (horários que incluem turnos noturnos e finais de semana, várias horas de trabalho em pé e pouca possibilidade de ascensão) também podem justificar que um comprometimento experienciado como “Obrigação por Dívida” seja a força que mantém o funcionário vinculado à empresa. Essa reflexão é corroborada pelo estudo de Pinho *et al.* (2016), o qual evidenciou que, no varejo, os principais motivos de pedido de demissão eram os horários aos finais de semana e o expediente característico da atividade.

Nesta era de instabilidade e mudança, algumas organizações podem achar difícil estabelecer comprometimento de longo prazo com os seus empregados, e podem buscar substitutos, como comprometimento com supervisores, equipes ou metas, como uma forma de

alinhar os interesses dos próprios (MEYER, 2009). Da mesma forma, os funcionários devem se beneficiar do alinhamento de metas e valores entre os alvos do seu compromisso.

No contexto pesquisado, as práticas Recrutamento e Seleção (RS); Remuneração e Recompensas (RR); Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE); e Envolvimento (Env) aparecem como preditoras do comprometimento organizacional, sendo as práticas RS, TDE e RR preditoras do comprometimento experimentado como Obrigação por Dívida (OPD) e explicam positivamente OPD. As práticas RS, Envolvimento e RR são preditoras do comprometimento experimentado como Dever Moral (DM), sendo que as três explicam negativamente DM.

Como na literatura brasileira não se encontrou um estudo que investigasse especificamente a face dual CN, indicando o caráter inédito dos achados. Diante disso, buscou-se articular os presentes achados com resultados recentes relativos ao CN. Por exemplo, estudo de Pinheiro *et al.* (2018), também em setor varejista cearense, encontrou as mesmas PGP como preditoras do CN. Dessa forma, pode-se indicar que as PGP preditoras da face dual CN desta pesquisa (RR, RS, Env e TDE) confirmam os achados de Pinheiro *et al.* (2018).

Outra pesquisa recente que também corrobora os presentes achados, revelando a força do CN, desenvolvida por Oliveira (2017) em universidade pública cearense, evidenciou, igualmente, as práticas RR e Env como preditoras do CN, e que esta dimensão do comprometimento que impacta na IR é a força mantenedora do servidor na instituição.

Vale também ressaltar que as práticas RR e RS aparecem como preditoras tanto de OPD como de DM. Meyer e Allen (1997) notaram que uma determinada variável antecedente pode contribuir para o desenvolvimento de qualquer uma das dimensões ou de todas (CA, CN ou CC), dependendo de como é percebido pelos funcionários. Os autores citam como exemplo que oportunidades de treinamento podem contribuir para um sentimento de desejo, obrigação ou uma necessidade de permanecer com a organização, dependendo se é visto como um reflexo do apoio organizacional, um benefício que requer reciprocidade, ou um investimento de tempo para adquirir habilidades específicas da organização, respectivamente.

Nos resultados da presente pesquisa, o referido argumento é válido para as práticas RS e RR, que aparecem como preditoras tanto de OPD como de DM. Por exemplo, a Remuneração e Recompensas em relação à OPD, um sentimento de benefício que requer reciprocidade, ou seja, o piso do comércio é um pouco superior ao salário mínimo e há possibilidade de receber comissões, porém, exige o trabalho em fins de semana, entrando em horários noturnos e mesmo alguns feriados. Em relação ao DM de carga negativa, a RR

poderia representar um sentimento de falta de investimento organizacional, tendo em vista que o comércio não tem a participação nos lucros (PLR) como na indústria.

As posições opostas de ST e IR na relação com cada fator corroboram os resultados da literatura. Pressupõe-se que quanto mais satisfeito no trabalho, menos intenção de sair o funcionário terá (SIQUEIRA, 2014; SIQUEIRA *et al.*, 2014). Por fim, contribui ao testar um modelo teórico que articula estes quatro construtos, raramente investigados em conjunto, tendo sido encontrado apenas um estudo em universidade pública (OLIVEIRA, 2017).

Com base nos resultados de estudos de perfil recentes e nos fortes fundamentos teóricos, Meyer e Parfyonova (2010) argumentam que o CN é uma importante força motivacional que tem sido negligenciada e subutilizada. No entanto, para ter seus efeitos mais poderosos e benéficos para os empregadores e empregados, o CN deve ser experimentado como um senso de dever moral, em vez de uma obrigação por dívida.

Então, o que as organizações podem fazer para instigar um senso de dever moral? POS e congruência de valor tiveram resultado maior entre os funcionários do grupo de perfil dominante CA/CN. Quando os empregadores fornecem um ambiente favorável e promovem valores com os quais os funcionários podem se relacionar, eles são mais propensos a promover um relacionamento construído com base no interesse e preocupação mútuos, onde satisfazer às necessidades da organização é valorizado por si só.

Um forte senso de dever moral também pode ser alcançado enfatizando uma ideologia organizacional e compromisso com objetivos que valem a pena. Meyer e Parfyonova (2010) ressaltam que metas socialmente valorizadas apelam ao coletivo dos funcionários, identidade e motivos morais, que, por sua vez, fornecem a base para o desenvolvimento de uma forte identificação com a organização e uma obrigação moral de apoiá-la em seus esforços. Os autores consideram que determinados tipos de liderança podem fazer muito para facilitar este processo.

Wasti (2016) ressalta que, com relação às hipóteses sobre a natureza humana, o TCM assume uma mentalidade de individualismo, o que implica a crença de que as escolhas pessoais são onipotentes (MARKUS; KITAYAMA, 1991). Como muitos paradigmas de pesquisa em OB, o TCM também pressupõe que, na maior parte, os funcionários escolhem livremente as melhores empresas para se trabalhar e estão preocupados com necessidade de realização pessoal (GELFAND *et al.*, 2008). Para Wasti (2016), essas suposições podem não ser relevantes em contextos coletivistas, onde os indivíduos ajustam suas preferências e comportamento para cumprir seus deveres e obrigações relacionais. Pesquisa do contexto coletivista tem demonstrado a importância relativa do comprometimento normativo, por

exemplo, Wasti (2003), e, em particular, o compromisso com o supervisor (CHENG *et al.*, 2003).

Além disso, esta pesquisa sublinhou o papel dos intragrupos como família em decisões de emprego (HOM; XIAO, 2011; WASTI, 2002), que está em forte contraste com a pesquisa geral sobre comprometimento e rotatividade, que tende a ignorar as inter-relações entre comprometimento de trabalho e não trabalho (BIELBY, 1992). Finalmente, o TCM também é expresso em suposições de frouxidão (*looseness cultural*) (GELFAND *et al.*, 2011) e em níveis relativamente baixos de distância de poder (HOFSTEDE, 1980). Em uma cultura com grande distância de poder, há maior dependência e aceitação da autoridade, considerando que culturas de baixa distância de poder são caracterizadas por relações mais igualitárias (HOFSTEDE, 1980). Por exemplo, os antecedentes primários do CA, como voz e empoderamento, refletem uma mentalidade de baixa distância de poder e têm se mostrado menos eficaz em países de alta distância de poder (ROBERT *et al.*, 2000).

Considerando Gelfand *et al.*, (2011), aperto cultural ou frouxidão são definidos como a força das normas sociais e o grau de sancionamento dentro das sociedades. Nesse sentido, Wasti (2016) aponta que pessoas em culturas apertadas seriam orientadas para a prevenção e obedientes. Pessoas em culturas soltas não se envolvem em tal autorregulação, então as normas em geral exercem menor influência no comportamento.

Gelfand *et al.* (2011) descobriram que os EUA são um dos países mais frouxos (*looseness cultural*), o que pode explicar a relativa falta de interesse no CN e suas implicações na literatura convencional. Em países mais apertados como o Japão, em contraste, o compromisso demonstrou ter um maior conteúdo normativo, incluindo a pressão de colegas de trabalho (NEAR, 1989).

Quanto ao contexto pesquisado, acredita-se que, além das condições e da natureza do trabalho (horários noturnos e fins de semanas, muitas horas de trabalho em pé, pouca possibilidade ascensão), é importante citar os aspectos demográficos evidenciados na amostra (renda baixa, escolaridade baixa, pouco tempo na empresa, sem cargo de gerência) como influenciadores na precariedade do vínculo do trabalhador com a organização, aqui expresso como “obrigação por dívida”. Isso pode ser correlacionado aos achados de Pinho (2009), que, por meio de estudo em organizações públicas e organizações do varejo, identificou nestas últimas: renda menor, escolaridade menor e faixa etária menor. Também é válido citar o estudo de Abreu, Cunha e Rebouças (2013), cujos achados apontaram que o tempo de serviço e o nível de escolaridade são os contribuintes mais significativos no comprometimento de continuação. Uma futura investigação com a base de dados da presente pesquisa, que tomasse

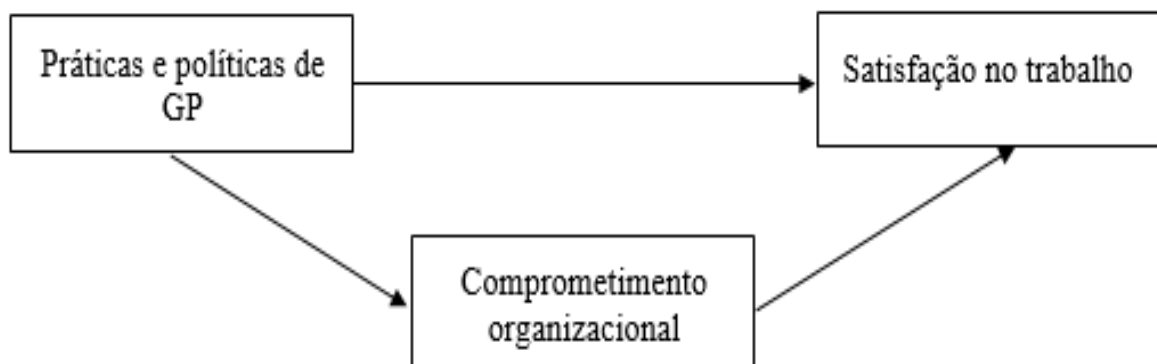
as características demográficas como variáveis, poderia trazer resultados interessantes, aprofundando os atuais resultados.

Em suma, para concluir este tópico referente ao Modelo I, com base nos resultados de estudos de perfil recentes e os fortes fundamentos teóricos, Meyer e Parfyonova (2010) acreditam que recomendações imediatas são garantidas. Em primeiro lugar, argumentam que o CN é uma importante força motivacional, que tem sido negligenciada e subutilizada. No entanto, para ter seus efeitos mais poderosos e benéficos para os empregadores e empregados, o CN deve ser experimentado como um senso de dever moral (de carga positiva), em vez de uma obrigação por dívida.

6.2.2 Modelo II - Comprometimento organizacional na posição de mediação - Resultados

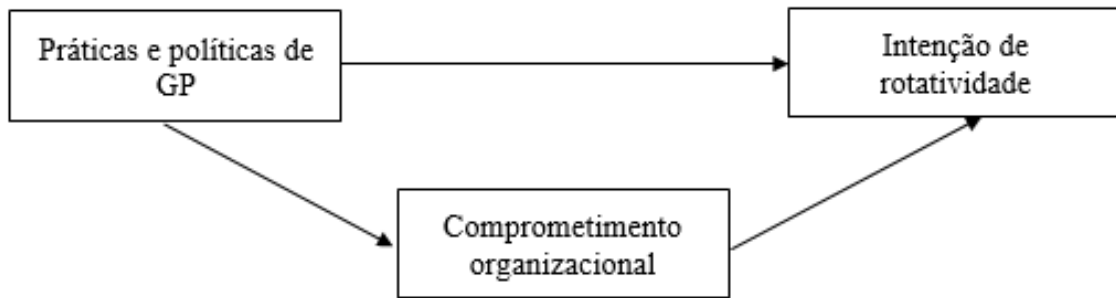
Para verificar a capacidade de mediação do comprometimento organizacional da relação entre as práticas desenvolvidas pelo RH e a satisfação com o trabalho (figura 13), bem como com a intenção de rotatividade (figura 14), procedeu-se com a análise de mediação múltipla. Levando em consideração a multifatorialidade dos instrumentos aqui utilizados, serão realizadas análises de mediação para cada um dos arranjos possíveis entre os fatores que compõe as escalas.

Figura 13 - Modelo de mediação do comprometimento organizacional entre práticas e políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 14 - Modelo de mediação do comprometimento organizacional entre práticas e políticas de recursos humanos e intenção de rotatividade.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Entretanto, antes de prosseguir, faz-se necessário verificar alguns pré-requisitos para realização da análise, como indica José (2013). Após a avaliação das condições necessárias, as análises de mediação foram realizadas, estando os resultados descritos nesta sequência.

Teste das condições para a mediação

Antes de verificar o efeito enquanto mediador do comprometimento organizacional, é preciso verificar se as variáveis que serão utilizadas para composição do modelo apresentam correlações estatisticamente significativas, como indica a literatura (HAYES, 2017; JOSÉ, 2013). Dessa forma, considerando a matriz de correlação apresentada na tabela 17, o fator “recrutamento e seleção” da EPPRH apresenta correlação significativa com os dois fatores da ECO, sendo esta positiva com fator “obrigação por dívida” ($r = 0,39$; $p < 0,001$) e negativa com o fator “dever moral” ($r = -0,44$; $p < 0,001$). Ainda em relação ao fator “recrutamento e seleção” da EPPRH, este apresentou correlação positiva e significativa com todos os fatores da EST, a saber: Chefia ($r = 0,32$; $p < 0,001$); Colegas ($r = 0,35$; $p < 0,001$); Natureza ($r = 0,38$; $p < 0,001$); Promoções ($r = 0,41$; $p < 0,001$); e Salário ($r = 0,37$; $p < 0,001$). Por fim, em relação à “intenção de rotatividade”, o fator “recrutamento e seleção” apresenta correlação negativa e significativa ($r = -0,40$; $p < 0,001$).

O fator “envolvimento” da EPPRH apresenta um padrão de correlação similar ao anterior, sendo esta significativa e positiva em relação ao fator “obrigação por dívida” ($r = 0,44$; $p < 0,001$) e negativa com o fator “dever moral” ($r = -0,54$; $p < 0,001$). Em relação à EST, também apresenta correlação positiva e significativa com todos os fatores: Chefia ($r = 0,58$; $p < 0,001$); Colegas ($r = 0,49$; $p < 0,001$); Natureza ($r = 0,63$; $p < 0,001$); Promoções ($r =$

= 0,64; $p < 0,001$); e Salário ($r = 0,62$; $p < 0,001$). Não obstante, este fator também apresenta correlação significativa e negativa com intenção de rotatividade ($r = -0,59$; $p < 0,001$).

De forma análoga, o fator “treinamento, desenvolvimento e educação” da EPPRH apresenta correlação significativa e positiva com o fator “obrigação por dívida” ($r = 0,46$; $p < 0,001$) e significativa e negativa com o fator “dever moral” ($r = -0,43$; $p < 0,001$). Em relação aos fatores da EST, é possível observar correlações positivas e estatisticamente significativas com todos os fatores, a saber: Chefia ($r = 0,40$; $p < 0,001$); Colegas ($r = 0,32$; $p < 0,001$); Natureza ($r = 0,50$; $p < 0,001$); Promoções ($r = 0,59$; $p < 0,001$); e Salário ($r = 0,51$; $p < 0,001$). Ademais, em relação à intenção de rotatividade, este fator apresentou uma correlação negativa e significativa ($r = -0,48$; $p < 0,001$).

Por sua vez, o fator “condições de trabalho” da EPPRH apresenta correlação significativa com os dois fatores da ECO, sendo esta positiva com “obrigação por dívida” ($r = 0,42$; $p < 0,001$) e negativa com o fator “dever moral” ($r = -0,50$; $p < 0,001$). Da mesma forma que os fatores anteriores, “condições de trabalho” apresenta correlação positiva e significativa com todos os fatores da EST: Chefia ($r = 0,49$; $p < 0,001$); Colegas ($r = 0,45$; $p < 0,001$); Natureza ($r = 0,58$; $p < 0,001$); Promoções ($r = 0,54$; $p < 0,001$); e Salário ($r = 0,56$; $p < 0,001$). Além disso, “condições de trabalho” apresenta correlação negativa e significativa com intenção de rotatividade ($r = -0,50$; $p < 0,001$).

No que concerne ao fator “avaliação de desempenho e competências” da EPPRH, é possível observar uma correlação significativa com os dois fatores da ECO, sendo ela, novamente, positiva com o fator “obrigação por dívida” ($r = 0,36$; $p < 0,001$) e negativa com o fator “dever moral” ($r = -0,42$; $p < 0,001$). Em relação à EST, o fator “avaliação de desempenho e competências” apresenta correlação positiva e significativa com todos os fatores, a saber: Chefia ($r = 0,42$; $p < 0,001$); Colegas ($r = 0,37$; $p < 0,001$); Natureza ($r = 0,51$; $p < 0,001$); Promoções ($r = 0,63$; $p < 0,001$); e Salário ($r = 0,53$; $p < 0,001$). Assim como os fatores anteriores, “avaliação de desempenho e competências” apresenta correlação negativa e significativa com intenção de rotatividade ($r = -0,45$; $p < 0,001$).

Por fim, o fator “remuneração e recompensas” da EPPRH, da mesma forma que os anteriores, apresentou correlação positiva e significativa com o fator “obrigação por dívida” da ECO ($r = 0,45$; $p < 0,001$) e negativa com o fator “dever moral” ($r = -0,50$; $p < 0,001$). No tocante aos fatores da EST, “remuneração e recompensas” apresentou correlação positiva e significativa com todos os fatores: Chefia ($r = 0,45$; $p < 0,001$); Colegas ($r = 0,38$; $p < 0,001$); Natureza ($r = 0,55$; $p < 0,001$); Promoções ($r = 0,68$; $p < 0,001$); e Salário ($r = 0,67$; $p <$

0,001). De modo análogo aos fatores anteriores, “remuneração e recompensas” apresentou correlação negativa e significativa com intenção de rotatividade ($r = -0,51; p < 0,001$).

No que se refere aos fatores da ECO, como descrito anteriormente, é possível observar correlações positivas e significativas de “Obrigação por Dívida”, com todos os fatores da EST, a saber: Chefia ($r = 0,28; p < 0,001$); Colegas ($r = 0,26; p < 0,001$); Natureza ($r = 0,39; p < 0,001$); Promoções ($r = 0,37; p < 0,001$); e Salário ($r = 0,38; p < 0,001$). Em relação ao fator “Dever moral”, é possível observar correlações significativas e negativas com todos os fatores da EST: Chefia ($r = -0,38; p < 0,001$); Colegas ($r = -0,41; p < 0,001$); Natureza ($r = -0,55; p < 0,001$); Promoções ($r = -0,55; p < 0,001$); e Salário ($r = -0,50; p < 0,001$). Por fim, intenção de rotatividade apresenta correlação negativa e significativa com o fator “Obrigação por Dívida” ($r = -0,51; p < 0,001$) e positiva e significativa fator “Dever moral” ($r = 0,53; p < 0,001$).

De modo geral, pode-se afirmar que todos os fatores da EPPRH apresentaram correlação significativa com os fatores da ECO, sendo estas positivas para “obrigação por dívida” e negativa para “dever moral”, com as correlações variando de $|0,39|$ a $|0,50|$. Além disso, os fatores da EPPRH apresentaram correlação positiva e significativa com todos os fatores da EST, com a força da correlação variando de 0,32 a 0,68. Em relação à intenção de rotatividade, todos os fatores da EPPRH apresentaram correlação negativa e significativa, variando de $|0,40|$ a $|0,59|$. No tocante às correlações entre os fatores da ECO e da EST, é possível observar que todas são estatisticamente significativas, sendo estas positivas para o fator “obrigação por dívida”, enquanto para o fator “dever moral” são negativas, as correlações variaram de $|0,28|$ a $|0,55|$. O mesmo pode ser estendido para “intenção de rotatividade”, ou seja, significativas e negativas para “obrigação por dívida” e positivas para “dever moral”.

Em suma, pode-se dizer que o principal pré-requisito apontado pela literatura (HAYES, 2017; JOSÉ, 2013), de que todas as variáveis envolvidas no modelo devem apresentar correlação significativa, foi assegurado. Dessa forma, diante desses resultados, pode-se prosseguir com a verificação da função mediadora do comprometimento organizacional da relação entre a EPPRH e EST, bem como entre a EPPRH e a IR.

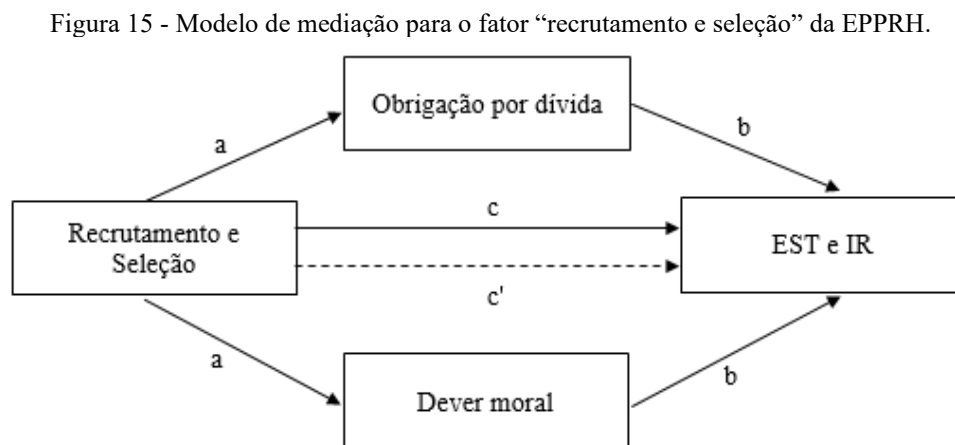
6.2.2.1 Teste de mediação por fatores

Considerando que as variáveis envolvidas no modelo da mediação atendem aos critérios centrais para a sua realização, deu-se prosseguimento com a análise. Cada um dos

fatores da EPPRH foi tomado como sendo o preditor de cada um dos fatores da EST, bem como da intenção de rotatividade, tendo os dois fatores da ECO enquanto mediadores dessas relações. Dessa forma, foram testados 36 modelos de mediação, com o intuito de verificar em quais desses há mediação. Os resultados estão agrupados em função dos fatores da EPPH para facilitar a compreensão.

ECO como mediador da relação entre “recrutamento e seleção”, EST e IR

O primeiro grupo de relações a ser testado foi aquele entre o fator “recrutamento e seleção” da EPPRH e os fatores da EST e intenção de rotatividade. O diagrama de caminhos para este modelo pode ser observado na figura 15. Para realizar a análise de mediação, foi utilizado o PROCESS, macro desenvolvido por Andrew Hayes (2017, disponível em www.processmacro.org), tomando como base o modelo 4, modelo de mediação. Para tal, empregou-se a estimação por *bootstrap*, contando com 5.000 simulações e intervalo de confiança de 95%, para verificar o efeito direto e os efeitos indiretos presentes no modelo.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na Figura 15 é possível observar o diagrama de caminhos do modelo de mediação. A letra “a” indica o coeficiente padronizado de regressão (β) de “recrutamento e seleção” em relação às variáveis critério, os fatores da ECO “obrigação por dívida” e “dever moral”. Por sua vez, a letra “b” representa o coeficiente padronizado de regressão (β) dos mediadores para a variável dependente no modelo, ou seja, os fatores da EST e “intenção de rotatividade”. Já “c” retrata o efeito direto da regressão, isto é, o quanto a variável independente é capaz de prever a variável dependente sem a presença das variáveis mediadoras para esse modelo, o quanto “recrutamento e seleção” é capaz de prever os fatores da EST e “intenção de

rotatividade”. Por fim, “c” (c linha) indica o efeito indireto da relação entre a variável independente e a dependente, na presença das variáveis mediadoras. De acordo com José (2013), pode-se afirmar que há mediação quando o valor de “c” é maior que o de “c’”, e, para verificar a precisão desta informação, é apresentado o intervalo de confiança (IC). Desta forma, em casos onde o IC inclui o zero (0), ou está muito próximo desse, pode-se dizer que não há mediação, para todos os outros indicadores é possível observar a significância estatística.

Tabela 21 - ECO mediando a relação entre “recrutamento e seleção”, EST e IR.

Variável dependente	Mediadores	a	b	c (IC)	c' (IC)	R²
Satisfação com o chefe	Obrigação por dívida	0,40**	0,09	0,21**	0,18	0,17
	Dever moral	-0,40**	-0,36**	(0,07/0,35)	(0,09/0,27)	
Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,40**	0,01	0,24**	0,17	0,20
	Dever moral	-0,40**	-0,41**	(0,10/0,37)	(0,08/0,26)	
Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,40**	0,13	0,20**	0,29	0,33
	Dever moral	-0,40**	-0,60**	(0,07/0,34)	(0,18/0,41)	
Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,40**	0,09	0,33**	0,36	0,34
	Dever moral	-0,40**	-0,80**	(0,16/0,50)	(0,24/0,49)	
Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,40**	0,21**	0,27**	0,34	0,28
	Dever moral	-0,40**	-0,65**	(0,09/0,45)	(0,22/0,48)	
Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,40**	-0,32**	-0,17**	-0,28	0,37
	Dever moral	-0,40**	0,39**	(-0,28/-0,05)	(-0,38/-0,19)	

Nota: IC – Intervalo de confiança; ** p < 0,001.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De modo geral, o que se pode perceber é que, para “satisfação com o chefe” e “satisfação com os colegas”, não há efeito mediador, visto que, de acordo com a literatura (HAYES, 2017; JOSÉ, 2013), o intervalo de confiança de ‘c’ é próximo de zero. De maneira oposta, para os demais fatores da EPPRH, é possível observar um efeito mediador, considerando que o intervalo de confiança não é próximo de zero. Entretanto, para o fator “Satisfação com a natureza do trabalho”, apenas “dever moral” apresentou significância estatística, permitindo inferir que apenas esse fator media a relação entre as variáveis. Para os fatores “satisfação com promoções”, “satisfação com salário” e “intenção de rotatividade”, verifica-se a significância estatística para as duas variáveis mediadoras, indicado o efeito mediador destas.

Contudo, quando se observa os valores de 'c', é possível verificar que esses são maiores em comparação aos de "c", indo de encontro ao apresentado anteriormente como sendo um indicador do efeito de mediação. Em casos como esse, a literatura indica uma avaliação mais aprofundada, indicando que o pesquisador esteja atento para um fenômeno descrito como "supressão". De acordo com Tabachnick, Fidell e Ullman (2007), a supressão ocorre quando uma variável mediadora aumenta a importância de outras variáveis preditoras, por meio da supressão de parte da variância irrelevante de outros preditores, até mesmo da variável critério. Para tanto, segundo Tabachnick, Fidell e Ullman (2007), são estabelecidos alguns passos para a identificação da existência de uma variável supressora, a saber: a) o valor da correlação entre as variáveis critério e preditora deve ser menor quando comparado ao valor de β para a variável supressora; b) a correlação destas variáveis deve ter um sinal oposto ao β .

Quando os resultados são observados novamente, verifica-se que essas condições são parcialmente atendidas, visto que a correlação de "recrutamento e seleção" com os fatores da EST e "intenção de rotatividade" são maiores que os valores de β para "dever moral", que atua como variável mediadora. Em se tratando de determinados modelos de regressão, como *stepwise* e hierárquica, recomenda-se que a variável supressora seja excluída, sob a alegação de que as relações estabelecidas por essa variável são espúrias. Entretanto, José (2013) discorda desse procedimento, alegando que esse tipo de relação, na realidade, indica uma interação complexa entre as variáveis. Ademais, José (2013) recomenda que, em casos como esse, a relação entre a variável preditora e a critério seja melhor explorada.

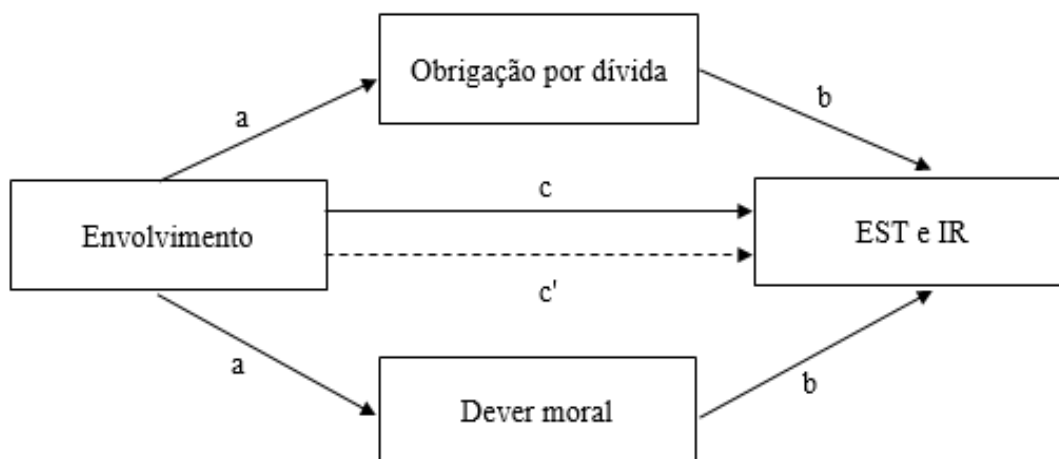
Frente a isso, observando com mais atenção aos dados descritos na tabela 21, é possível observar que a supressão acontece apenas em relação à variável "dever moral". Ou seja, a percepção de dever moral apresentada pelos participantes de fato media a relação entre "recrutamento e seleção" e três fatores da EST, bem como com "intenção de rotatividade"; entretanto, essa variável carece de uma maior exploração, com o intuito de compreender de forma mais clara como estas relações ocorrem.

ECO como mediador da relação entre "envolvimento", EST e IR

O segundo grupo de mediações a ser testado envolvia o fator "envolvimento", da EPPRH, e os fatores da EST, bem como com "intenção de rotatividade", como descrito na figura 16. Novamente, utilizou-se o PROCESS, macro elaborado por Andrew Hayes (2017, disponível em www.processmacro.org), usando o Modelo 4, modelo de mediação, utilizando-

se *bootstrap* para estimação dos intervalos e confiança, contando com 5.000 simulações e intervalo de confiança de 95%, para verificar o efeito direto e os efeitos indiretos presentes no modelo.

Figura 16 - Modelo de mediação para o fator “envolvimento” da EPPRH.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como descrito anteriormente, os caminhos “a” e “b” representam o coeficiente padronizado de regressão (β), enquanto “c” representa o efeito direto e “c'” o efeito indireto da mediação. Na tabela 22, é possível verificar os valores dos coeficientes padronizados de regressão, bem como dos efeitos diretos e indiretos:

Tabela 22 - ECO mediando a relação entre “envolvimento”, EST e IR.

Variável dependente	Mediadores	a	b	c (IC)	c' (IC)	R ²
Satisfação com o chefe	Obrigação por dívida	0,48**	-0,00	0,70**	0,06	0,33
	Dever moral	-0,52**	-0,06	(0,56/0,85)	(-0,03/0,16)	
Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,48**	0,02	0,48**	0,13	0,27
	Dever moral	-0,52**	-0,28**	(0,33/0,63)	(0,03/0,24)	
Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,48**	0,04	0,63**	0,23	0,45
	Dever moral	-0,52**	-0,39**	(0,49/0,77)	(0,11/0,36)	
Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,48**	0,00	0,87**	0,28	0,47
	Dever moral	-0,52**	-0,53**	(0,69/1,05)	(0,15/0,41)	
Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,48**	0,09	0,87**	0,24	0,42
	Dever moral	-0,52**	-0,36**	(0,68/1,05)	(0,10/0,39)	
Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,48**	-0,26*	-0,46**	-0,26	0,45
	Dever moral	-0,52**	0,25**	(-0,59/-0,34)	(-0,37/-0,17)	

Nota: IC – Intervalo de confiança; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

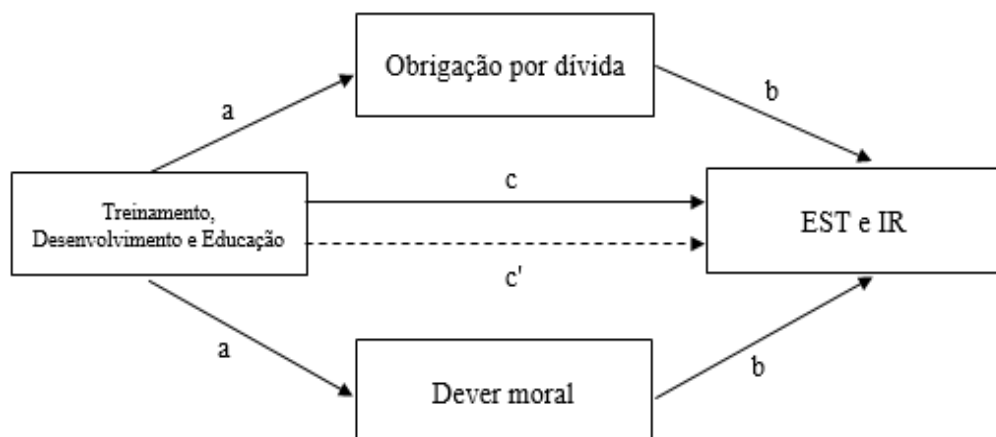
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com esse resultado, é possível observar um efeito mediador da ECO na relação entre o fator “envolvimento” da EPPRH com “satisfação com a natureza do trabalho”, “satisfação com promoção”, “satisfação com salário” e “intenção de rotatividade. Esse efeito pode ser observado por meio da comparação dos valores de “c” e “c'”, além do intervalo abarcado pelo IC, no qual o valor é diferente e distante de zero. Diferentemente destes, não se observou efeito mediado em relação aos fatores “satisfação com o chefe” e “satisfação com os colegas”, em razão do IC estar próximo de zero. Ainda é válido ressaltar que, para “satisfação com a natureza do trabalho”, “satisfação com promoções”, bem como para “satisfação com o salário, apenas “dever moral” parece exercer papel mediador, considerando a significância, enquanto para “intenção de rotatividade” ambos os fatores da ECO atuam como mediadores.

ECO como mediador da relação entre “Treinamento, desenvolvimento e educação”, EST e IR

O terceiro grupo de mediações abarca o fator “treinamento, desenvolvimento e educação”, da EPPRH, e os fatores da EST, bem como com “Intenção de rotatividade”, como descrito na figura 17. Mais uma vez, usou-se o PROCESS, macro desenvolvido por Andrew Hayes (2017, disponível em www.processmacro.org), tomando como referência o Modelo 4 (mediação), empregando-se *bootstrap* no processo de estimação dos IC (95%), considerando 5.000 simulações, além de verificar o efeito direto e os efeitos indiretos presentes no modelo.

Figura 17 - Modelo de mediação para o fator “treinamento, desenvolvimento e educação” da EPPRH.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Da mesma forma que nas mediações antecedentes, “a” e “b” representam o coeficiente padronizado de regressão (β), enquanto “c” representa o efeito direto e “c'” o efeito indireto

da mediação. Na tabela 23, são observados os valores dos coeficientes padronizados de regressão, além dos efeitos diretos e indiretos:

Tabela 23 - ECO mediando a relação entre “treinamento, desenvolvimento e educação”, EST e IR.

Variável dependente	Mediadores	a	b	c (IC)	c' (IC)	R ²
Satisfação com o chefe	Obrigação por dívida	0,42**	0,02	0,32** (0,19/0,44)	0,12 (0,05/0,21)	0,21
	Dever moral	-0,35**	-0,33**			
Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,42**	0,00	0,18** (0,05/0,30)	0,15 (0,06/0,25)	0,19
	Dever moral	-0,35**	-0,43**			
Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,42**	0,04	0,35** (0,24/0,47)	0,21 (0,12/0,32)	0,38
	Dever moral	-0,35**	-0,56**			
Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,42**	-0,04	0,60** (0,45/0,75)	0,24 (0,12/0,35)	0,43
	Dever moral	-0,35**	-0,72**			
Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,42**	0,08	0,52** (0,36/0,67)	0,24 (0,13/0,36)	0,35
	Dever moral	-0,35**	-0,58**			
Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,42**	-0,27**	-0,24** (-0,35/-0,14)	-0,24 (-0,33/-0,17)	0,39
	Dever moral	-0,35**	0,38**			

Nota: IC – Intervalo de confiança; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

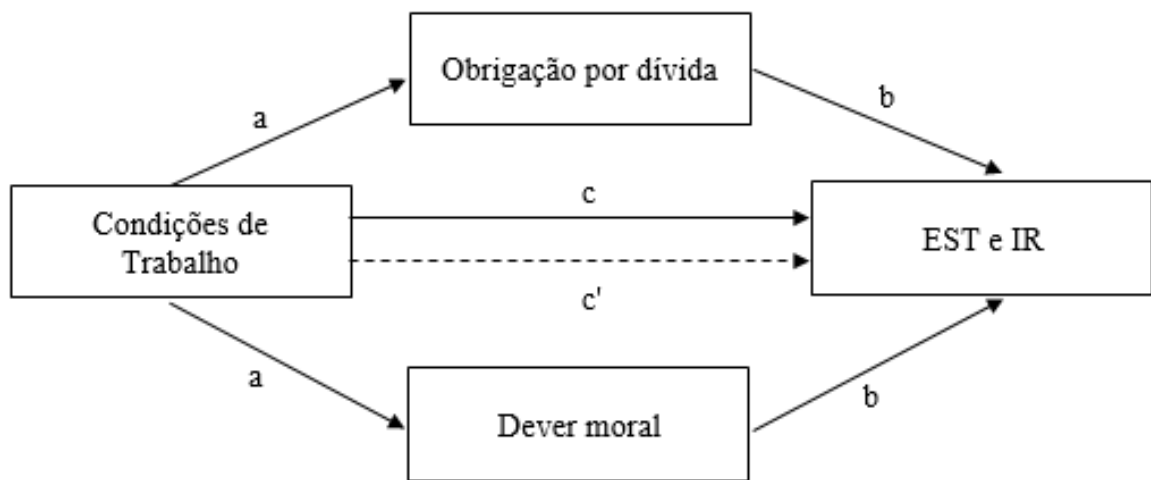
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É possível afirmar que há mediação nas relações que envolvem os fatores “satisfação com a natureza do trabalho”, “satisfação com promoção” e “satisfação com o trabalho”, levando em conta os critérios apresentados anteriormente. Para essas três mediações, apenas o fator “dever moral” apresentou significância estatística, indicando a possibilidade de que apenas esse fator da ECO mediará a relação entre “treinamento, desenvolvimento e educação” com os fatores da EST. É válido ressaltar que, em relação à “intenção de rotatividade”, é possível observar novamente a presença de supressão. Mais uma vez, uma observação mais atenta aponta para uma maior exploração da relação entre os fenômenos abordados nesta relação (JOSÉ, 2013). Também não se observa mediação para os fatores “satisfação com o chefe” e “satisfação com os colegas”, visto que o limite inferior de IC de “c” é próximo de zero.

ECO como mediador da relação entre “condições de trabalho”, EST e IR

O quarto grupo de mediações dá conta da relação entre o fator “condições de trabalho”, da EPPRH, e os fatores da EST, bem como com “intenção de rotatividade”, como pode-se observar na figura 18. Mais uma vez, usou-se o PROCESS, macro elaborado por Andrew Hayes (2017, disponível em www.processmacro.org), usando o Modelo 4 (mediação múltipla), empregando-se *bootstrap* no processo de estimação dos IC (95%), considerando 5.000 simulações, além de verificar o efeito direto e os efeitos indiretos presentes no modelo.

Figura 18 - Modelo de mediação para o fator “condições de trabalho” da EPPRH.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Mais uma vez, as letras “a” e “b” estão representando os coeficientes padronizados de regressão (β), ao passo que “c” representa o efeito direto e “c'” o efeito indireto da mediação. Na tabela 24, é possível verificar os valores dos coeficientes padronizados de regressão, bem como os valores dos efeitos diretos e indiretos:

Tabela 24 - ECO mediando a relação entre “condições de trabalho”, EST e IR.

Variável dependente	Mediadores	a	b	c (IC)	c' (IC)	R ²																
Satisfação com o chefe	Obrigação por dívida	0,47**	0,03	0,54** (0,38/0,69)	0,13 (0,05/0,23)	0,26																
	Dever moral	-0,50**	-0,23**				Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,47**	-0,01	0,43** (0,28/0,58)	0,15 (0,06/0,26)	0,25	Dever moral	-0,50**	-0,33**	Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,47**	0,06	0,56** (0,42/0,71)	0,26 (0,14/0,39)
Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,47**	-0,01	0,43** (0,28/0,58)	0,15 (0,06/0,26)	0,25																
	Dever moral	-0,50**	-0,33**				Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,47**	0,06	0,56** (0,42/0,71)	0,26 (0,14/0,39)	0,42	Dever moral	-0,50**	-0,46**						
Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,47**	0,06	0,56** (0,42/0,71)	0,26 (0,14/0,39)	0,42																
	Dever moral	-0,50**	-0,46**																			

Variável dependente	Mediadores	a	b	c (IC)	c' (IC)	R ²
Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,47**	0,04	0,64**	0,36	0,40
	Dever moral	-0,50**	-0,67**	(0,45/0,83)	(0,22/0,51)	
Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,47**	0,12	0,73**	0,29	0,37
	Dever moral	-0,50**	-0,47**	(0,53/0,92)	(0,16/0,44)	
Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,47**	-0,29**	-0,31**	-0,24	0,40
	Dever moral	-0,50**	0,33**	(-0,44/-0,19)	(-0,41/-0,21)	

Nota: IC – Intervalo de confiança; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

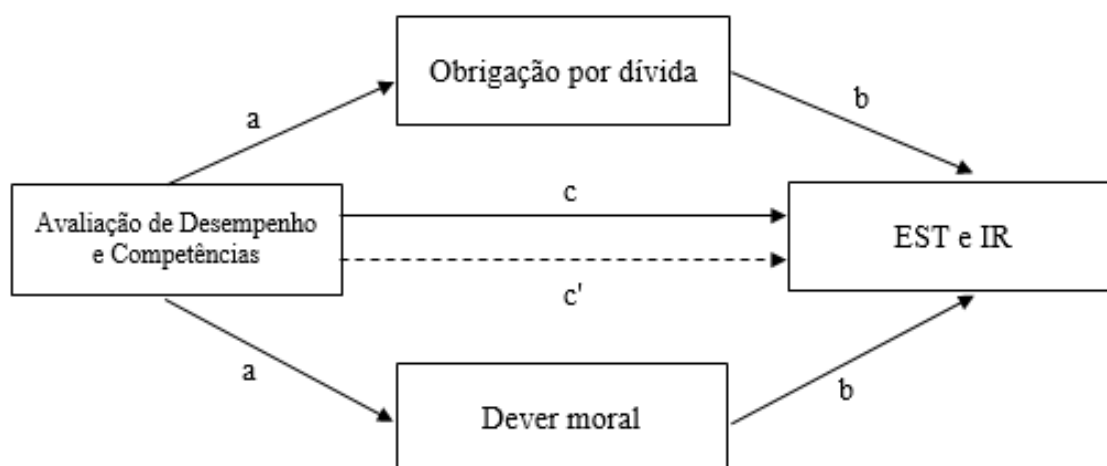
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Assim como para o fator anterior, verifica-se uma relação de mediação para os fatores “satisfação com a natureza do trabalho”, “satisfação com promoção” e “satisfação com o trabalho”, considerando os critérios apresentados. Novamente, nas três mediações apenas o fator “dever moral” foi estatisticamente significativo, ou seja, apenas esse fator mediará a relação entre “condições de trabalho” e os fatores da EST. Mais uma vez, para “intenção de rotatividade”, parece haver uma supressão no modelo. Porém, uma avaliação mais profunda, levando em conta os pontos estabelecidos pela literatura (JOSÉ, 2013), permite entender que esse resultado sustenta a concepção de que há mediação, porém, o modo com que os fatores se relacionam, teórica e empiricamente, carece de maior exploração. Novamente, não se verifica mediação em relação aos fatores “satisfação com o chefe” e “satisfação com os colegas”, mais uma vez o limite inferior de IC de “c” é próximo de zero.

ECO como mediador da relação entre “avaliação de desempenho e competências”, EST e IR

O quinto grupo de mediações testado foi o que envolvia o fator “avaliação de desempenho e competências”, da EPPRH, e os fatores da EST, bem como com “intenção de rotatividade”, como descrito na figura 19. Novamente, utilizou-se o PROCESS, macro desenvolvido por Andrew Hayes (2017, disponível em www.processmacro.org), usando o Modelo 4, mediação, utilizando-se *bootstrap* para estimação dos intervalos e confiança, contando com 5.000 simulações e intervalo de confiança de 95%, com o objetivo de verificar o efeito direto e os efeitos indiretos presentes no modelo.

Figura 19 - Modelo de mediação para o fator “avaliação de desempenho e competências” da EPPRH.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Assim como para as análises anteriores, os caminhos “a” e “b” representam o coeficiente padronizado de regressão (β), enquanto “c” representa o efeito direto e “c'” o efeito indireto da mediação. Na tabela 25, é possível verificar os valores dos coeficientes padronizados de regressão, bem como dos efeitos diretos e indiretos:

Tabela 25 - ECO mediando a relação entre “avaliação de desempenho e competências”, EST e IR.

Variável dependente	Mediadores	A	b	c (IC)	c' (IC)	R ²																																														
Satisfação com o chefe	Obrigação por dívida	0,29**	0,06	0,30** (0,19/0,42)	0,11 (0,04/0,18)	0,22																																														
	Dever moral	-0,30**	-0,30**				Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,29**	0,01	0,23** (0,12/0,33)	0,12 (0,06/0,19)	0,46	Dever moral	-0,30**	-0,39**	Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,29**	0,09	0,34** (0,24/0,44)	0,19 (0,11/0,27)	0,39	Dever moral	-0,30**	-0,53**	Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,29**	0,02	0,65** (0,53/0,77)	0,20 (0,12/0,29)	0,49	Dever moral	-0,30**	-0,64**	Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,29**	0,15	0,50** (0,37/0,64)	0,21 (0,12/0,30)	0,37	Dever moral	-0,30**	-0,53**	Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,29**	-0,30**	-0,21** (-0,30/-0,12)	-0,20 (-0,28/-0,13)
Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,29**	0,01	0,23** (0,12/0,33)	0,12 (0,06/0,19)	0,46																																														
	Dever moral	-0,30**	-0,39**				Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,29**	0,09	0,34** (0,24/0,44)	0,19 (0,11/0,27)	0,39	Dever moral	-0,30**	-0,53**	Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,29**	0,02	0,65** (0,53/0,77)	0,20 (0,12/0,29)	0,49	Dever moral	-0,30**	-0,64**	Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,29**	0,15	0,50** (0,37/0,64)	0,21 (0,12/0,30)	0,37	Dever moral	-0,30**	-0,53**	Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,29**	-0,30**	-0,21** (-0,30/-0,12)	-0,20 (-0,28/-0,13)	0,39	Dever moral	-0,30**	0,36**						
Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,29**	0,09	0,34** (0,24/0,44)	0,19 (0,11/0,27)	0,39																																														
	Dever moral	-0,30**	-0,53**				Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,29**	0,02	0,65** (0,53/0,77)	0,20 (0,12/0,29)	0,49	Dever moral	-0,30**	-0,64**	Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,29**	0,15	0,50** (0,37/0,64)	0,21 (0,12/0,30)	0,37	Dever moral	-0,30**	-0,53**	Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,29**	-0,30**	-0,21** (-0,30/-0,12)	-0,20 (-0,28/-0,13)	0,39	Dever moral	-0,30**	0,36**																
Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,29**	0,02	0,65** (0,53/0,77)	0,20 (0,12/0,29)	0,49																																														
	Dever moral	-0,30**	-0,64**				Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,29**	0,15	0,50** (0,37/0,64)	0,21 (0,12/0,30)	0,37	Dever moral	-0,30**	-0,53**	Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,29**	-0,30**	-0,21** (-0,30/-0,12)	-0,20 (-0,28/-0,13)	0,39	Dever moral	-0,30**	0,36**																										
Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,29**	0,15	0,50** (0,37/0,64)	0,21 (0,12/0,30)	0,37																																														
	Dever moral	-0,30**	-0,53**				Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,29**	-0,30**	-0,21** (-0,30/-0,12)	-0,20 (-0,28/-0,13)	0,39	Dever moral	-0,30**	0,36**																																				
Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,29**	-0,30**	-0,21** (-0,30/-0,12)	-0,20 (-0,28/-0,13)	0,39																																														
	Dever moral	-0,30**	0,36**																																																	

Nota: IC – Intervalo de confiança; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

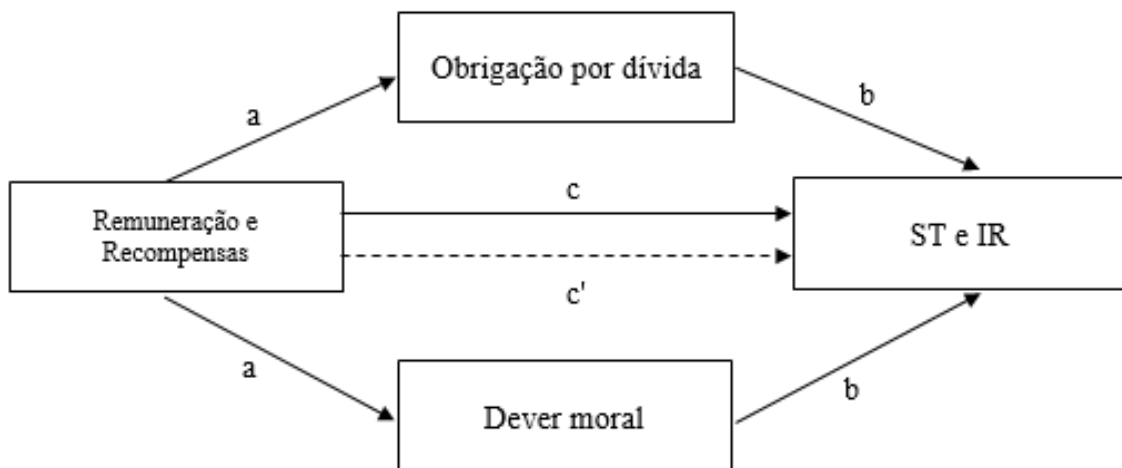
É possível observar efeito mediador para “satisfação com a natureza do trabalho”, “satisfação com promoção”, “satisfação com salário” e “intenção de rotatividade”. Para os

fatores da EST, apenas “dever moral” apresenta significância estatística, logo, apenas esse fator da ECO ocupa posição de mediador na relação. De modo distinto, para “intenção de rotatividade”, é possível observar os dois fatores da ECO atuando como mediadores da relação. Mais uma vez, não foi observada mediação para “satisfação com o chefe” e “satisfação com os colegas”, pelo mesmo motivo das mediações anteriores, o limite inferior do IC é próximo de zero.

ECO como mediador da relação entre “remuneração e recompensas”, EST e IR

O sexto e último grupo de mediações testado foi o que envolvia o fator “remuneração e recompensa”, da EPPRH, e os fatores da EST, bem como com “intenção de rotatividade”, como descrito na figura 20. Novamente, utilizou-se o PROCESS, macro desenvolvido por Andrew Hayes (2017, disponível em www.processmacro.org), usando o Modelo 4, mediação múltipla, utilizando-se *bootstrap* para estimação dos intervalos e confiança, contando com 5.000 simulações e intervalo de confiança de 95%, com o objetivo de verificar o efeito direto e os efeitos indiretos presentes no modelo.

Figura 20 - Modelo de mediação para o fator “remuneração e recompensas” da EPPRH.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Do mesmo modo das etapas anteriores, os caminhos “a” e “b” indicam o coeficiente padronizado de regressão (β); por sua vez, “c” representa o efeito direto e “c'” o efeito indireto da mediação. Estão descritos, na tabela 26, os valores dos coeficientes padronizados de regressão, além dos efeitos diretos e indiretos:

Tabela 26 - ECO mediando a relação entre “remuneração e recompensa”, EST e IR.

Variável dependente	Mediadores	A	b	c (IC)	c' (IC)	R ²
Satisfação com o chefe	Obrigação por dívida	0,39**	0,02	0,37**	0,11	0,23
	Dever moral	-0,38**	-0,26**	(0,25/0,50)	(0,03/0,19)	
Satisfação com os colegas	Obrigação por dívida	0,39**	0,00	0,24**	0,14	0,21
	Dever moral	-0,38**	-0,38**	(0,12/0,36)	(0,06/0,23)	
Satisfação com a natureza do trabalho	Obrigação por dívida	0,39**	0,05	0,40**	0,21	0,40
	Dever moral	-0,38**	-0,49**	(0,29/0,52)	(0,12/0,30)	
Satisfação com promoção	Obrigação por dívida	0,39**	-0,06	0,78**	0,19	0,52
	Dever moral	-0,38**	-0,56**	(0,65/0,91)	(0,09/0,29)	
Satisfação com o salário	Obrigação por dívida	0,39**	0,03	0,79**	0,16	0,47
	Dever moral	-0,38**	-0,39**	(0,65/0,93)	(0,06/0,26)	
Intenção de rotatividade	Obrigação por dívida	0,39**	-0,28**	-0,26**	-0,24	0,40
	Dever moral	-0,38**	0,34**	(-0,36/-0,16)	(-0,33/-0,16)	

Nota: IC – Intervalo de confiança; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Verifica-se efeito mediador para “satisfação com a natureza do trabalho” e “intenção de rotatividade”. Para o primeiro, apenas “dever moral” apresenta significância estatística, logo, apenas esse fator do CO ocupa posição de mediador na relação. Já em relação à “intenção de rotatividade”, os dois fatores da ECO apresentam efeito mediador. Não foi observada mediação para “satisfação com o chefe” e “satisfação com os colegas”, de modo idêntico aos resultados das mediações anteriores. Além destes, não houve mediação na relação entre “remuneração e recompensa” e “satisfação com promoção” e “satisfação com o salário”, visto que o limite inferior do IC é próximo de zero.

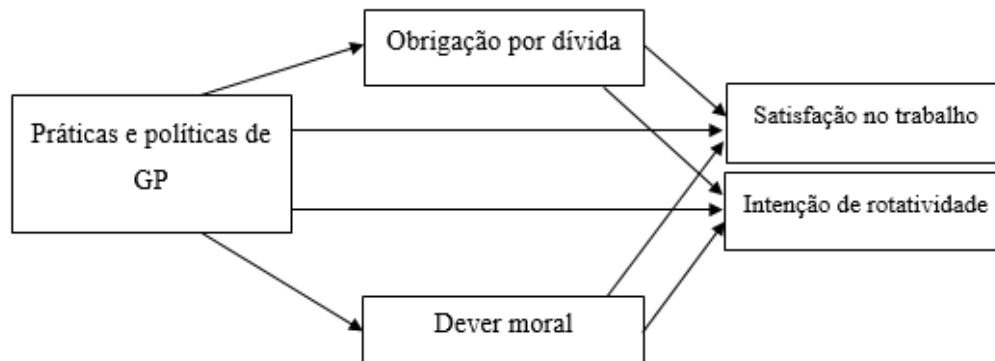
De modo geral, é possível afirmar que CO, principalmente “dever moral”, atua como mediador da relação entre as práticas desenvolvidas pelo RH com algumas dimensões da satisfação com o trabalho e com a intenção de rotatividade. É válido ressaltar que, entre os fatores que não são mediados pela ECO, estão aqueles que retratam aspectos específicos das relações (satisfação com o chefe e satisfação com os colegas).

Frente a esses resultados, procedeu-se com o teste do modelo apresentado anteriormente (figura 20), agora com o comprometimento organizacional na posição de variável mediadora da relação.

6.2.2.2 Teste do modelo II - Comprometimento organizacional na posição de mediação

Considerando os resultados das mediações individuais, estruturou-se um modelo complexo o suficiente para abarcar todas as relações de mediação. Como para os fatores “satisfação com o chefe” e “satisfação com os colegas” a CO não apresentou efeito mediador, esses dois fatores foram excluídos da composição do modelo. Na figura 21, é possível observar as relações estabelecidas entre os construtos:

Figura 21 - Estrutura do modelo comprometimento organizacional como mediador.



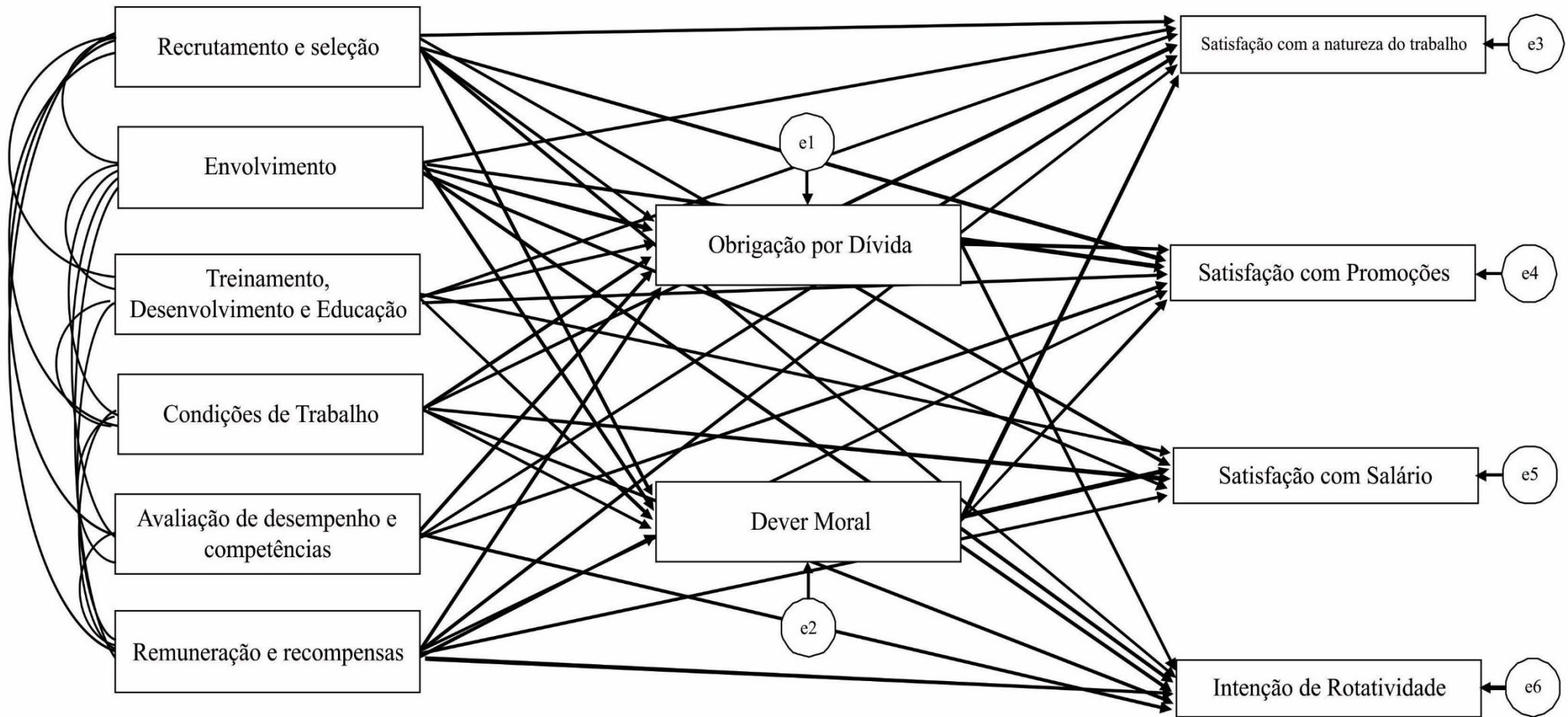
Fonte: Autora.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O principal intuito no teste deste modelo (Modelo II) foi o de verificar o seu ajuste, além de compará-lo ao modelo anterior. Ademais, novas hipóteses foram construídas e testadas, a saber: a) o Comprometimento Organizacional exerce efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e a Satisfação no Trabalho; b) o Comprometimento Organizacional exerce efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e a Intenção de Rotatividade.

Dessa forma, procedeu-se com a análise, empregando o método de estimação Maximum Likelihood (ML) e determinados indicadores de ajuste e bondade, a saber: χ^2 ; χ^2/gf ; AGFI; CFI; RMSEA; CAIC; AIC. Na figura 22, é possível observar o modelo final:

Figura 22 - Teste do modelo do Comprometimento Organizacional como mediado.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

6.2.3 Discussão dos Resultados - Modelo II – Comprometimento Organizacional na posição de mediação

O teste do modelo em equações estruturais trazendo o CO na posição central linear não apresentou índices de ajuste satisfatórios, porém, observou-se, ao longo das análises, uma potencialidade do CO como mecanismo de mediação.

Diante disso, considerou-se importante avançar para o teste de um segundo modelo, com o comprometimento numa posição inovadora, a de mediador. Este segundo modelo apresentou na SEM melhores índices de ajuste que o primeiro e, sobretudo, por meio da análise de mediação múltipla, apontou outras relações entre os quatro construtos, aprofundando a contribuição deste estudo para o campo científico e organizacional.

Quadro 7 - Resumo dos resultados do modelo II – CO no papel de mediador.

Resumo dos resultados do modelo II – CO no papel de mediador

Variável dependente	Práticas/Mediadores					
	RS	Env	TDE	CT	ADC	RR
Satisfação com a natureza do trabalho	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM
Satisfação com promoção	Mediador OPD e DM	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM	
Satisfação com o salário	Mediador OPD e DM	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM	Mediador DM	
Intenção de rotatividade	Mediador OPD e DM	Mediador OPD e DM	Mediador OPD e DM	Mediador OPD e DM	Mediador OPD e DM	Mediador OPD e DM

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Verificando o quadro 7, que resume todos os resultados do Modelo II, pode-se indicar que, de forma geral, o Comprometimento Organizacional aparece como mediador da relação entre todas as seis Práticas de Gestão de Pessoas (RS, Envolvimento, ADC, TDE, CT, RR), tanto na relação com a Satisfação no Trabalho, quanto na relação com a Intenção de Rotatividade.

Diante do exposto, pode-se considerar que as hipóteses construídas para o Modelo II (o Comprometimento Organizacional exerce efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e a Satisfação no Trabalho; o Comprometimento Organizacional exerce

efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e a Intenção de Rotatividade) foram comprovadas.

Vale ressaltar que o Comprometimento Organizacional experimentado como Dever Moral (DM) se caracteriza mais fortemente no papel de mediação, pois aparece como mediador em praticamente todas as relações.

Dos cinco fatores de Satisfação no Trabalho, três deles - satisfação com promoções, com salário e com a natureza do trabalho - recebem efeito mediador do CO em quase todas as PGP. Por outro lado, o Comprometimento Organizacional experimentado como Obrigação por Dívida (OPD) atua de forma mais restrita como mecanismo mediador da relação entre as Práticas de Gestão de Pessoas e o consequente Satisfação no Trabalho, visto ter efeito mediador especificamente na relação entre a prática Recrutamento e Seleção e a Satisfação com salário e com promoção. Entretanto, na relação PGP e Intenção de Rotatividade, Obrigação por Dívida e Dever Moral são igualmente mediadores.

Os achados do GLOBE (2004, 2016) demonstram que é possível que grupos com respondentes que pontuaram alto nas práticas de Coletivismo Intragrupo são prováveis de tolerar injustiças por causa da obrigação deles às necessidades da família, tal como a necessidade de um trabalho para apoiar a família. Desta forma, ter voz em decisões governamentais e na comunidade é provável de ser um problema menos relevante nestas sociedades, dado que o foco é em intragrupos mais imediatos e sua sobrevivência (HOUSE *et al.*, 2004). Podem-se articular esses achados com os achados desta pesquisa, no que se refere à restrita atuação do comprometimento OPD na relação com a Satisfação e seu amplo efeito mediador na Intenção de Rotatividade, considerando que OPD potencializa os efeitos das PGP no sentido da permanência do indivíduo na organização, porém, não potencializa esses efeitos para a satisfação. Marcado por uma força calculista, o comprometimento do tipo OPD influencia a percepção das PGP mantendo o indivíduo no varejo, mas não influencia para que ele se sinta ainda mais satisfeito no trabalho.

Santana *et al.* (2014) citam que, para o item Distância ao poder, o Brasil obteve 69 pontos, e ressaltam que isso indica que os indivíduos não são iguais nesse país, os membros de instituições e organizações tendem a aceitar a distribuição desigual de poder. Para o Brasil, a hierarquia deve ser respeitada, a desigualdade entre as pessoas é aceitável e quem detém o poder pode ter mais benefícios do que os outros. Santana *et al.* (2014) também apontam que, no quesito individualismo, o Brasil obteve apenas 38 pontos, o que indica que as pessoas dão um forte valor aos grupos e às relações pessoais, o que às vezes gera uma tendência ao nepotismo.

Frente a isso, é importante considerar que outros aspectos contextuais, como, por exemplo, coletivismo intragrupo e distância do poder, possam ter poder de explicação e mediação para determinadas relações, devendo ser somados aos estudos do Comprometimento e das Práticas de Gestão de Pessoas para uma melhor compreensão dos resultados do segmento varejista.

Em busca de artigos que abordam o Comprometimento Organizacional como mediador, no Portal de Periódicos da CAPES, em maio de 2019, foram encontrados 12 artigos, sendo quatro deles chineses. Os descritores foram “comprometimento organizacional” e “mediador”, em português e inglês, no período 2013 a 2018. Os referidos achados são expostos a seguir.

Vale apontar que, embora nesta busca específica tenha se encontrado apenas um estudo realizado no Brasil, que investiga Comprometimento Organizacional como mediador, alguns estudos, principalmente de chineses e coreanos, demonstram que este construto funciona como mecanismo mediador nas relações, alguns deles abordando a mediação do CO entre as PGP e construtos relativos aos da presente pesquisa (SI; LI, 2012; CHANG; CHEN, 2011; KEHOE; WRIGHT, 2013).

Azim (2016) realizou estudo com 266 funcionários de agências bancárias da Arábia Saudita e levantou a hipótese do relacionamento mediador do Comprometimento Organizacional entre a Responsabilidade Social Corporativa percebida (RSC) e o Comportamento de Cidadania Organizacional direcionado ao Indivíduo (CCOI) e à organização (CCOO). O pesquisador encontrou um relacionamento significativo entre o CCOI e a RSC percebida integralmente mediado pelo Comprometimento Organizacional. O estudo observou um relacionamento significativo positivo entre a percepção da RSC do funcionário e o engajamento no trabalho e o engajamento organizacional do funcionário. O relacionamento entre a percepção de RSC e o engajamento no trabalho é inteiramente mediado pelo compromisso organizacional, ao passo que ele é parcialmente mediado no caso do engajamento na organização (AZIM, 2016).

Pesquisadores e gestores se deparam com desafios para prever o envolvimento efetivo dos consumidores em processos de inovação, pois participar desses processos implica certos custos de recurso e esforço da parte do consumidor. Por conta disso, Correa *et al.* (2015) analisaram antecedentes da propensão do consumidor a colaborar em processos de desenvolvimento com a organização por meio de *survey*, com entusiastas de jogos da *Blizzard Entertainment, Inc* e trataram os dados com equações estruturais. Primeiro, testaram a relação direta da orientação para a inovação do consumidor e a propensão a colaborar nos processos

de desenvolvimento de produto. Em seguida, Correa *et al.* (2015) avaliaram se esta relação pode ser mediada pelo comprometimento com a marca. Os resultados evidenciaram que o comprometimento exerce mediação parcial no modelo.

Beehr (2018) testou um modelo de mediação no qual a liderança empoderadora estava negativamente relacionada a três comportamentos de abstinência: atraso, absenteísmo e intenção de rotatividade, com comprometimento organizacional afetivo como mediador. Com 294 empregados americanos em tempo integral, os resultados indicaram que empoderar os comportamentos dos líderes de uma só vez foi relacionado positivamente às estimativas de comprometimento organizacional afetivo em uma segunda vez, o que, por sua vez, foi negativamente relacionado ao absenteísmo e à intenção de rotatividade em um momento final. Além disso, nenhum efeito direto significativo foi encontrado entre o fortalecimento da liderança e os comportamentos de abstinência, apoiando ainda mais o modelo de mediação. No entanto, nem a liderança empoderadora nem o comprometimento afetivo influenciaram o atraso dos seguidores. A liderança empoderadora, que fornece autonomia e apoio ao desenvolvimento dos funcionários, pode ter um efeito favorável nas decisões destes de participar e permanecer na organização, bem como em sua reação afetiva à organização na forma de compromisso psicológico.

Lee e Jeong (2018) investigaram, a partir da teoria da troca social, a relação entre insegurança no trabalho e intenções de rotatividade, e o efeito mediador do comprometimento organizacional nesta relação. A modelagem de equações estruturais foi utilizada para tratar os dados de 459 funcionários em várias empresas na Coreia do Sul. Os resultados confirmaram que insegurança no trabalho foi positivamente relacionada à intenção de *turnover*, e que o comprometimento mediou a relação entre insegurança no trabalho e intenção de rotatividade.

Considerando que a enfermagem tem um alto risco de *burnout* no trabalho, Peng *et al.* (2013) exploraram o impacto do capital psicológico no *burnout* de trabalho, investigando efeito mediador do comprometimento organizacional sobre essa relação. Em amostra de 473 enfermeiras de quatro hospitais gerais de Xi'an/China, Peng *et al.* (2013) demonstraram que tanto o capital psicológico quanto o comprometimento organizacional foram significativamente correlacionados ao *burnout*. A modelagem de equações estruturais indicou que o comprometimento organizacional mediava parcialmente a relação entre capital psicológico e esgotamento do trabalho.

Zhou *et al.* (2014) exploraram o impacto das autoavaliações centrais sobre o *burnout* de trabalho, também em enfermeiros, e, especialmente, testaram e verificaram o efeito mediador do comprometimento organizacional entre as duas variáveis. Utilizaram na coleta

questionário de autoavaliação central, escala de *burnout* de trabalho e escala de comprometimento organizacional, aplicados a 445 enfermeiros de um hospital de Xangai. Os achados evidenciaram relações significativas entre as autoavaliações e as dimensões de *burnout* de trabalho e comprometimento organizacional, bem como um efeito significativo de mediação do comprometimento organizacional entre autoavaliações e o esgotamento no trabalho.

Si e Li (2012) examinaram como as práticas de gestão de recursos humanos (PGP) afetavam os comportamentos de saída, voz, lealdade e negligência (EVLN) dos funcionários e os efeitos mediadores do comprometimento organizacional. Os resultados de Si e Li (2012) indicaram que o recrutamento e seleção não estavam significativamente relacionados a nenhum dos comportamentos de EVLN; treinamento abrangente foi significativamente relacionado à saída; avaliação do desempenho do desenvolvimento foi significativamente relacionada à lealdade e negligência; e recompensas equitativas significativamente relacionadas à voz e à negligência. O comprometimento organizacional mediou parcialmente a relação entre as PGP e os comportamentos dos funcionários.

Dois outros estudos também examinaram o comprometimento como um mediador de que traduz a influência dos sistemas de gestão de RH nas variáveis de consequência. Chang e Chen (2011) constataram que o comprometimento afetivo medeia a influência positiva dos Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho, no desempenho do trabalho. Kehoe e Wright (2013) também encontraram um papel do comprometimento em mediar a influência das PGP na intenção de permanecer e comportamentos de cidadania organizacional, mas não de absenteísmo.

Em pesquisa recente, Liang, Yongyue e Park (2018) investigaram se a Troca de membros-líder (LMX) tinha ou não uma relação indireta com a intenção de rotatividade, através dos mediadores do desempenho de vendas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Questionários aplicados com 228 vendedores de várias indústrias foram tratados por modelagem de equações estruturais. Os resultados de Liang *et al.* (2018) demonstraram primeiro que a LMX afetou positivamente o desempenho de vendas, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional no trabalho e comprometimento organizacional entre os vendedores. Em segundo lugar, a LMX indiretamente afetou a intenção de rotatividade através dos mediadores de desempenho de vendas, satisfação. Terceiro, o LMX afetou indireta e positivamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional através do mediador do desempenho de vendas, o que, por sua vez, influenciou a intenção de rotatividade dos vendedores.

7 CONCLUSÃO

Analisando o presente trabalho, passou-se a considerar quais as suas contribuições para o campo científico e organizacional, sobretudo para o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e para o campo do Comportamento Organizacional.

No campo científico, acredita-se ter contribuído ao validar as escalas dos quatro construtos e apresentar mais uma evidência de validade do modelo tridimensional do comprometimento organizacional (TCM), fortalecendo a noção de multidimensionalidade do construto.

Ainda no campo científico, considera-se que o presente estudo, feito por meio de amostra robusta e análises sofisticadas, contribuiu para atenuar lacunas de pesquisa ao promover um estudo fora do contexto anglo-saxônico (*Etic*), em país de cultura coletivista com distância de poder, que se estende para dois consequentes (Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade), sempre menos considerados nas pesquisas que os antecedentes.

Outra lacuna presente em várias pesquisas, a saber, a falta de aprofundamento do contexto, foi contemplada neste trabalho por meio da apresentação de uma seção específica dedicada aos elementos contextuais e macrossociais, que foram articulados com os achados da pesquisa.

Ademais, o presente trabalho reforça os estudos sobre o Comprometimento Normativo e Comprometimento de Continuação, dimensões questionadas, ou menos pesquisadas, que o Comprometimento Afetivo, atestando a diferenciação e a importância das mesmas. Além disso, contribuiu para enfatizar a relevância das referidas dimensões (CN e CC) nas culturas coletivistas, com alta distância do poder e baixa renda; um aspecto importante, tendo em vista a pesquisa ter sido desenvolvida no Brasil, um país com essas características.

Ainda como contribuição no campo científico, pode-se ressaltar que os achados desta investigação trouxeram um avanço, pois levaram à face dual do Comprometimento Normativo (CN) e não foi encontrada na literatura brasileira pesquisa que tivesse como objetivo investigar a face dual do CN. Os resultados também reforçaram a importância do perfil Comprometimento Afetivo/ Comprometimento Normativo (CA/CN) enquanto força motivadora a ser buscada nas organizações (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

Por fim, pode-se apontar como contribuição científica que o presente estudo estendeu modelos de pesquisa anteriores ao testar dois modelos, permitindo analisar o Comprometimento Organizacional no papel de mediador, posição na qual este construto é ainda pouco investigado, apresentando evidências do comprometimento no papel de mediador

da relação entre Práticas de Gestão de Pessoas e seus consequentes (Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade). Este aspecto de análise da relação dos quatro construtos colocando o Comprometimento Organizacional no papel de mediador pode ser também considerado um avanço nas pesquisas brasileiras, visto que dos doze estudos localizados no Portal CAPES que investigavam o CO como mediador, apenas um era brasileiro, a maioria eram chineses.

No campo organizacional, o estudo encoraja o desenvolvimento de Práticas de Gestão de Pessoas que não somente promovam a Satisfação no Trabalho e diminuam a Intenção de Rotatividade, mas o façam por meio de um comprometimento que tenha mais benefícios para as partes envolvidas. Os achados da pesquisa levaram à abordagem da face dual do Comprometimento Normativo e evidenciaram que o comprometimento “obrigação por dívida” é o que mantém o trabalhador no varejo. Isso indica que o desafio dos gestores no comércio varejista seria criar estratégias e investir em Práticas de Gestão de Pessoas que avancem de um comprometimento experimentado como “obrigação por dívida” para um comprometimento baseado no “dever moral” (CN/CA), o que resultaria em mais benefícios para o funcionário e para a empresa.

Para esse caso, vale indicar às organizações, estudos que apontam quais estratégias poderiam ser desenvolvidas levando em conta o estilo de liderança, a congruência de valor, o suporte organizacional percebido, a autonomia e o contrato psicológico trabalhador-organização (MEYER; PARFYONOVA, 2010).

A face positiva do Comprometimento Normativo (CN) é promovida por uma liderança autêntica e líderes carismáticos, bem como contratos psicológicos baseados em uma relação positiva com a organização e uma obrigação de perseguir objetivos sociais mais amplos. Estas são hipóteses de Meyer e Parfyonova (2010) para pesquisas futuras, que se forem corroboradas, poderiam ter importantes implicações para a gestão do comprometimento.

De fato, evidências parecem sugerir que os benefícios derivados do comprometimento experimentaram como um dever moral (isto é, um perfil dominante CA/CN) podem exceder os que resultam do CA sozinho (MEYER; PARFYONAVA, 2010). Portanto, nos casos em que fomentar o compromisso moral para um relacionamento de longo prazo com a organização não é possível, as organizações podem se beneficiar de ajudar a construir um forte compromisso moral com outros focos (políticas, profissões, clientes), cujos objetivos se sobrepõem aos da organização (MEYER, 2009).

Ademais, no que tange às Práticas de Gestão de Pessoas, pesquisadores sugerem para práticas relativas à Envolvimento ir além de comunicação e aprofundar em como práticas de reconhecimento e participação são desenvolvidas (DEMO *et al.*, 2018), o que poderia

contribuir para diminuir a distância do poder típica das culturas coletivas (HOFSTEDE, 1980; TRIANDIS, 1996) e favorecer um vínculo menos calculista. Vale ressaltar a importância de que essas práticas de reconhecimento e participação possam ir além do “coletivismo intragrupo”, constituindo-se como práticas igualitárias, o que seria percebido no senso de justiça organizacional.

Acredita-se que todas essas “pistas” apontadas por pesquisadores devem ser ressaltadas, no sentido de maximizar a articulação da teoria com a prática, enfatizando o diálogo do mundo científico com o mundo organizacional, visando contribuir para o cotidiano desafiador do psicólogo organizacional e do trabalho e/ou do administrador, que atuam nos setores de Gestão de Pessoas, bem como dos trabalhadores destas empresas.

Vale reconhecer que no segmento do varejo, como em outros, houve avanço nas técnicas de gestão e nas práticas de gestão de pessoas. Ao adentrar as empresas para a pesquisa de campo ficava evidente, em muitas delas, a existência de setores estruturados de Gestão de Pessoas, apresentando todos os seus subsistemas desenvolvidos e os profissionais da área experientes.

Frente a isso, é importante considerar que outros aspectos contextuais, como, por exemplo, coletivismo intragrupo e distância do poder, possam ter poder de explicação e mediação para determinadas relações, devendo ser somados aos estudos do Comprometimento e das Práticas de Gestão de Pessoas para uma melhor compreensão dos resultados do segmento varejista. Não se pode deixar de incluir também a legislação trabalhista brasileira, enquanto quadro que delimita e normatiza as políticas e práticas de gestão de pessoas. Como citado anteriormente no texto, a reforma trabalhista era uma grande demanda dos empresários do comércio varejista brasileiro, o que aponta que as modificações autorizadas pela mesma, provavelmente sejam rapidamente inseridas neste setor.

Refletindo ainda sobre lacunas, alguns pesquisadores assinalam que todo o campo de Estudos Organizacionais tem se direcionado para incorporar às suas pesquisas o contexto macrossocial, cultural, econômico e político, o que implica em incorporar nas pesquisas variáveis contextuais (COSTA; BASTOS, 2014). Nesse sentido, apresenta-se algumas sugestões para futuras pesquisas, considerando as mesmas pertinentes para o cenário brasileiro, a saber: implicações da reforma trabalhista no comprometimento organizacional; estudo da relação das dimensões coletivismo (coletivismo intragrupal e coletivismo institucional) e distância do poder com o comprometimento organizacional; implicações da “uberização” no comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- A UBERIZAÇÃO do trabalho. *In: Repórter Brasil*, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/gig/>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- ABREU, M. C. S.; CUNHA, M. C.; REBOUÇAS, S. M. P. Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry. **The International Journal of Human Resource Management**, [S.l.], v. 24, n. 20, p. 3831-3852, 2013.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, nov./dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n6/1678-6971-ram-16-06-0071.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- AGUIAR, C. V. *et al.* Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 283-291, jul./set. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000300004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 24 jan. 2017.
- AIDAR, T. M. **Comprometimento organizacional e estratégia de gestão de pessoas dos diferentes vínculos empregatícios em projetos de TI**. 2012. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2012.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J. Commitment as a multidimensional construct. *In: MEYER, J. P. (ed.). Handbook of Employee Commitment*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 28-42.
- ALMONDES, R. S. Liderança autêntica e as dimensões do comprometimento organizacional. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.
- ALVES, H. M. C.; DOURADO, L. B. R.; CÔRTEZ, V. N. Q. A influência dos vínculos organizacionais na consolidação dos Centros de Atenção Psicossociais. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 10, p. 2965-2975, 2013. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v18n10/v18n10a21.pdf. Acesso em: 20 jul. 2019.

AMINE, A; LAZZAOUI, N. Shoppers' reactions to modern food retailing systems in an emerging country: the case of Morocco. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 39, n. 8, p. 562-581, 2011.

ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 28, n. 81, p. 39-53, maio/ago. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142014000200004>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v28n81/v28n81a04.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

ANTUNES, R. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 107, p. 405-419, jul./set. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-66282011000300002>.

AQUINO, C. A. B. *et al.* Fenômeno da precarização e da flexibilização laboral no âmbito da universidade pública brasileira: o caso dos professores substitutos. **Athenea Digital**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 173-193, mar. 2014. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v14n1.1004>. Disponível em: <https://atheneadigital.net/article/view/v14-n1-braz-moita-correa-et-al/1004-pdf-pt>. Acesso em: 20 jul. 2019.

ARAÚJO, M. R. M.; MORAIS, K. R. S. Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-13, 2017. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v20i1p1-13>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/149091/146202>. Acesso em: 20 jul. 2019.

ARAÚJO, R. P.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e entrincheiramento na carreira e valores do trabalho: análise bibliométrica. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

ARCINIEGA, L. M. Organizational commitment: Latin America as a soap opera. *In*: MEYER, J. P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 433-448.

ARNOLD, D. J; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 40, n. 1, p. 7-20, 1998.

ARNOLD, D.; BONGIOVI, J. R. Precarious, informalizing and flexible work: transforming concepts and understanding. **American Behavioral Scientist**, EUA, v. 57, n. 3, p. 289-308, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0002764212466239>.

AZIM, M. T. Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 60, p. 207-225 abr./jun. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2319>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v18n60/1806-4892-rbgn-18-60-00207.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

BACCHI, F. S.; FONSECA, V. S. Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional dos Voluntários de Organizações do Terceiro Setor Brasileiras. **Revista Espacios**, [S.l.], v. 38, n. 13, p. 17-31, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/17381317.html>. Acesso em 20 jul. 2019.

BARBOSA, F. L. S. *et al.* Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 99–110, abr./jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.01.001>. Disponível em: <https://bit.ly/30Gq5Ie>. Acesso em: 20 jul. 2019.

BARCELOS, R. H. *et al.* Competitividade e dimensões culturais: uma análise a partir dos blocos econômicos União Europeia e Unasul. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 544-558, set./dez. 2016. DOI: 10.5902/19834659 10515. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273449608002.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 534-538, nov./dez. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020130602>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n6/02.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

BARKI, E.; PARENTE, J. Consumer behaviour of the base of the pyramid market in Brazil. **Greener Management International**, [S.l.], n.56, p. 11-23, 2006.

BARROS, D. C. *et al.* Satisfação no trabalho da geração z: um estudo nas empresas júnior da UFMG. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. *In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2015. p. 78-91.

BATISTA, J. S. *et al.* Virtudes morais organizacionais produzem bem-estar no trabalho?: o papel mediador de práticas de Gestão de Pessoas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, jul. 1960. DOI: <https://doi.org/10.1086/222820>.

BHATTACHARYA, A. K.; MICHAEL, D. C. How local companies keep multinationals at bay. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 86, n. 3, p. 85-95, 2008.

BIBLIOTECA FGV. **CLAV 2018 - 11º Congresso Latino-Americano de Varejo**. São Paulo: FGV, 2018. Disponível em: <https://portal.fgv.br/eventos/clav-2018-11o-congresso-latino-americano-varejo>. Acesso em: 21 jul. 2019.

BIZARRIA, F. P. A. *et al.* Análise estrutural de relações entre motivação, satisfação e cidadania organizacional. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

BOMFIN, D. **Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

BORGES, A. C.; SEGATY, C. F.; PASQUALINI, D.; NEHRING, H.; QUINTO, M. O. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Vol.4(1), pp.101-110, 2014

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29., 2005, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, 2005. Não paginado.

BOTTER, J. *et al.* As diferenças entre o modelo e as competências da parceria estratégica entre a gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei 10.973-2004?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2010.973-2004?OpenDocument). Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei n o 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei 13.429-2017?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2013.429-2017?OpenDocument). Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974.** Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1974. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6019.htm. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990.** Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei8.036-1990?OpenDocument. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: <https://legislacao.planalto.gov.br/LEGISLA/Legislacao.nsf/viwTodos/8cd1ff6a8ff42fba032569fa00679b3b?OpenDocument&Highlight=1,&AutoFramed>. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRAVIM, R. T.; DANGELO, M. J. Contratação e retenção de profissionais com TEA: fatores contributivos e restritivos de sua incorporação às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/admin-pdf-2017_EnANPAD_GPR1930.pdf. Acesso em: 20 jul. 2019.

CANÇADO, V. L. *et al.* Revisitando as quatro faces da gestão de recursos humanos. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

CAPPI, M. N.; ARAÚJO, B. F. V. B. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, set./dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v21n3/1413-2311-read-21-03-00576.pdf>. Acesso em: 20 jul 2019.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de *et al.* Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 18, n. 1, p. 109-120, jan./abril 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4010/401036093012.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

CASTELONI, P. E. S *et al.* Políticas de gestão de pessoas e fatores de pressão no trabalho: estudo de caso em um hospital privado. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

CHAMBEL, M. J. Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores terceirizados. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 267-282, 2012. Disponível em: <http://psic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a03.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

COELHO, A. F. M *et al.* The impacts of perceptions of justice and organizational support on employee performance: the moderating role of satisfaction with management, in the portuguese context. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v.12, n. 2, p. 227-237, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4010/401036067011.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO E CONSUMO, 12., 2019, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/index/schedConfs/archive>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CORREA FILHO, R. N. P; MODENESI, D. A extroversão no contexto das relações da qualidade do ambiente do escritório com a performance e a satisfação do trabalhador. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

CORREA, Cristine Prates Miranda *et al.* Gamers inovadores e comprometidos: relações entre personalidade do consumidor, seu comprometimento com a marca e sua propensão a colaborar em processos de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4, p.26-48, out./dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101359>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101359/107565>. Acesso em 20 jul. 2019.

COSTA, Fabíola Marinho; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 329-337, jul./set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v30n3/10.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

COSTA, Verônica Maria de Queiroz. **Comprometimento organizacional afetivo, práticas de gestão de pessoas e desempenho**: um estudo no IFBA/Campus Camaçari. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da UFBA, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

COSTA, Vivian Flores *et al.* Comportamento de cidadania organizacional: sua interação com os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 304–315, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.06.001>. Disponível em: <https://bit.ly/2xXedFt>. Acesso: 20 jul. 2019.

DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação psicológica**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012. Disponível em: <http://psic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DE SOTO, H. **The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else**. New York: Basic Books, 2000.

DEMO, Gisela *et al.* Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 395-420, out./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bar/v9n4/aop0512.pdf>. Acesso em 24 jan. 2017.

DEMO, Gisela *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DEMO, Gisela *et al.* Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2015. Não paginado.

DEMO, Gisela *et al.* Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-245.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 251-263, abr./jun. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-250.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patrícia. Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748344007.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DEMO, Gisela; ROZZETT, Késia. Human resource management policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. **International Journal of Strategic Management**, [S.l.], v.12, n.3, p.41-66, 2012.

DIÁRIO DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. **Rotatividade no varejo segue acima da média**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.dci.com.br/comercio/rotatividade-no-varejo-segue-acima-da-media-1.681975>. Acesso em: 10 fev. 2018.

DÍAZ, A.; MAGNI, M.; POH, F. From oxcart to Wal-Mart: four keys to reaching emerging-market consumers. **McKinsey Quarterly**, [S.l.], n. 4, p. 58-67, 2012.

DOBBS, R. *et al.* **Urban world**: Mapping the economic power of cities. [S.l.]: McKinsey Global Institute, 2011. Disponível em: <https://mck.co/2T1H8kI>. Acesso em: 21 jul. 2019.

DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. 1, p. 37-57, 2011. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v24nspe1/a04v24nspe1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

DRUCK, G.; FRANCO, T. (org.). **A perda da razão social do trabalho**: terceirização e precarização. São Paulo: Boitempo, 2007.

DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTAÑEDA, M. B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 79, n. 3, p. 370-380, 1994.

DURÃO, A. A. X. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. 2015. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 2015.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

ENTENDA os impactos da reforma trabalhista para o comércio. *In*: **Blog Comércio em Ação**, CDL, Belo Horizonte, 22 jan. 2018. Disponível em: <http://comercioemacao.cdlbh.com.br/2018/01/22/entenda-os-impactos-da-reforma-trabalhista-para-o-comercio/>. Acesso em: 21 jul. 2019.

ESTEVES, M. T. **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho**: estudo de caso no sector bancários português. 2008. 285 f. Tese (Doutorado em Gestão Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2008.

FALCE, A. *et al.* Comprometimento organizacional, transferência do conhecimento e a maturidade da gestão do conhecimento: estudo na universidade federal de ouro preto. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

FEITOSA, R. L. **Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional**: estudo de caso em um hospital público e de ensino. 2008. 141f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2008.

FEITOSA, R. L.; MONTENEGRO, A. V. Considerações sobre terceirização e precarização do trabalho no contexto brasileiro: uma revisão. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 6 n. 2, p. 76-89, jul./dez. 2015.

FERREIRA, J. M. P.; JERÔNIMO, G. C. **Comprometimento Organizacional: um estudo com recepcionistas de consultórios médicos de Minas Gerais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

FERREIRA, M. C.; ASMAR, E. M. L.; SOUTO, S. O. O individualismo e o coletivismo como indicadores de culturas nacionais: convergências e divergências teórico-metodológicas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 81-89, jan./jun. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pe/v7n1/v7n1a09.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. [S.l.]: Sage, 2013.

FINEGAN, J. E. The impact of person and organization values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 73, p. 149-169, 2000.

FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. A pesquisa cranet: o aprendizado em gestão de pessoas no Brasil e as pesquisas científicas e editoriais. **Revista T & D**, São Paulo, p. 25-27, 2015. Disponível em: <https://bc.pressmatrix.com/en/profiles/93eb6586267e/editions/6b2df498b8da712bf7ee/pages/page/25>. Acesso em: 21 jul. 2019.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a05v9n6.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

FRANCO, T. M. A.; FARIA, M. G. D. A terceirização/subcontratação do trabalho no Brasil e sua interconexão com a saúde mental no trabalho. In: J. J. Ferreira & L. O. Penido (org.). **Saúde mental no trabalho: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do estado de Goiás**. Goiânia: Cir. 2013. p. 469-486.

GELADE, G. A.; IVERY, M. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. **Personnel Psychology**, 56, p. 383-404, 2003.

GELFAND, Michele J. *et al.* Differences between tight and loose cultures. **Science**, [S.l.], n. 332, p. 110-104, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2xXexnF>. Acesso em: 21 jul. 2019.

GELLATLY, I. R.; Hedberg, L. M. Employee turnover and absenteeism. In: MEYER, J. P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 195-207.

GELLATLY, I. R.; HUNTER, K. H.; LUCHAK, A. A.; MEYER, J. P. Predicting commitment profile membership: the role of perceived organizational support and autonomy. *In*: GELLATLY, I. R.; HUNTER, K. H.; LUCHAK, A. A.; MEYER, J. P. **Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, New York, 2007. Paginação irregular.

GELLATLY, I. R.; Meyer, J. P.; Luchak, A. A. Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's propositions. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 69, n. 2, p. 331–345, 2006.

GOMES, A. R. S. Stress ocupacional em profissionais de saúde: um estudo comparativo entre médicos e enfermeiros. **Interamerican Journal of Psychology**, [S.l.], v. 48, n. 1, p. 129-141, 2014.

GONÇALVES, I. S; FREITAS, C. D. A Reforma Trabalhista e o Direito Processual do Trabalho: retrocessos e violações ao direito constitucional de acesso à justiça. **Boletim Científico ESMPU**, Brasília, v. 16, n. 50, p. 259-277, jul./dez. 2017.

GOUVEIA, M. J. B. R. P *et al.* Gestão de pessoas: práticas, comprometimento organizacional e satisfação do trabalho dos professores de enfermagem. *In*: INTERNATIONAL CONGRESS ON INTERDISCIPLINARITY IN SOCIAL AND HUMAN SCIENCES, 1., Faro, 2016. **Proceedings** [...]. Faro: Universidade de Algarve, 2016. p. 199-210.

GOUVEIA, M. J. B. R. P. *et al.* Influência das características pessoais dos docentes de enfermagem no Brasil e em Portugal em seu comprometimento organizacional. *In*: INTERNATIONAL CONGRESS ON INTERDISCIPLINARITY IN SOCIAL AND HUMAN SCIENCES, 2., Faro, 2017. **Proceedings** [...]. Faro: Universidade de Algarve, 2017. p. 35-46.

GREENWOOD, Michelle; FREEMAN, R. Edward. Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. **Business & Professional Ethics Journal**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 269-292, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.5840/bpej2011303/413>. Disponível em: [https://www.pdcnet.org/8525737F0058014C/file/B07EAE9A851DF0198525792D005014DC/\\$FILE/bpej_2011_0030_0003_0097_0120.pdf](https://www.pdcnet.org/8525737F0058014C/file/B07EAE9A851DF0198525792D005014DC/$FILE/bpej_2011_0030_0003_0097_0120.pdf). Acesso em: 21 jul. 2019.

GUEST, D. E.; WOODROW, C. J. Exploring the Boundaries of Human Resource Managers' Responsibilities. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 111, n. 1, p. 109-119, 2012. DOI : <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1438-8>.

HACKETT, R. D. *et al.* Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 79, p. 15-23, 1994.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. New York: Guilford Publications, 2017.

HAZAN, B. F.; MORATO, A. D. P. Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 10, n. 1, p. 01-23, 2018. Disponível em: <http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1584>. Acesso em: 21 jul. 2019.

HERSCOVITCH, L.; MEYER, J. P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 87, p. 474-487, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. London: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G; BOND, M. H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, [S.l.], n. 16, p. 4-21, 1991.

HOLLEY, N. **HR Models—lessons from best practice**. Henley Business School. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5085_0.pdf. Acesso em: 21 jul. 2019.

HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. **Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies**. [S.l.], Sage Publications, 2004.

HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. Methodological issues in crosssectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. **Industrial Relations**, 35(3): p. 400-422, 1996.

IMMELT J. R; GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. How GE is disrupting itself. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 87, n. 10, p. 56-65, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Comissão Nacional de Classificação. **Classificações**. 2019. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/classificacoes>. Acesso em: 21 jul. 2019.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO. **Conjuntura e comércio varejista**. [S.l.:s.n.], 2018. Disponível em: <http://www.idv.org.br/conjuntura-e-comercio-varejista/>. Acesso em: 20 fev. 2018.

IVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D. M. Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 36, n. 3, 1999.

JESUS, R. G. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com percepção de Gestão de Pessoas e percepção de Justiça Organizacional**. 2016. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da UFBA, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2016.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Comprometimento organizacional: tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro da escala de sacrifícios percebidos associados com a saída. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – EnEO*, 8., 2014, Gramado. **Anais [...]**. Gramado, 2014. Não paginado.

JESUS; R. G.; ROWE; D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

JIANG, K. Strategic human resource management and organizational commitment. *In: MEYER, J. P. (ed.). Handbook of Employee Commitment*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 289-304.

JIAXI PENG *et al.* The impact of psychological capital on job burnout of chinese nurses: the mediator role of organizational commitment. **PLoS ONE**, [S.l.], v. 8, n. 12, 2013. DOI:10.1371/journal.pone.0084193.

JOSE, P. E. **Doing statistical mediation and moderation**. Wellington: Guilford Press, 2013

KALLEBERG, A. L. Precarious work, insecure workers: employment relations in transition. **American Sociological Review**, [S.l.], v. 74, n. 1, p. 1-22, 2009.

KASHIMA, Y.; CALLAN, V. The Japanese work group. *In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (ed.). Handbook of industrial/organizational psychology*. New York: Consulting Psychologists Press, 1994. p. 610-646.

KATIGBAK, M. S. *et al.* Are indigenous personality dimensions culture-specific? Philippine inventories and the Five-Factor Model. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S.l.], v. 82, p. 89-101, 2002.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012. DOI: 10.1108/01409171211195161.

KAVOO-LINGE, T.; KAMOCHE, M. W. Talent Management Approaches for Restructuring: a case of non-governmental organizations in Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, 6(5), p. 47-53, 2015.

KHANNA, T; PALEPU, K. G. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. **Harvard Business Review**, Cambridge, v.83, n.2, p. 60-69, 2006.

KIM, Minseo; BEEHR, Terry A. Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? **The International Journal of Human Resource Management**, Michigan, 2018. DOI: 10.1080/09585192.2018.1424017.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *In: BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P. Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge, 2009. p. 3-36.

KO, J. W. *et al.* Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 82, p. 961-973, 1997.

KONDRATUK, T. B. *et al.* Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 65, p. 332-349, 2004.

KOVÁCS, I. Reestruturação empresarial e emprego. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 21, n. 2, p. 467-494, jul./dez. 2003.

KREIN, José Dari. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 77-104, abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2018.138082>. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/138082/138676>. Acesso em: 21 jul. 2019.

KUNKEL, F. I. R.; VIEIRA, K. M. O impacto do suporte e da justiça sobre o bem-estar no trabalho de servidores públicos municipais. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 36, p.104-146, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2GIAhxY>. Acesso em: 21 jul. 2019.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 43, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2008.

LAGES, I. P. **Comprometimento e cultura organizacionais**: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de análise de materiais e fluidos isolantes. 2010. 99 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

LAMONTAGNE, A. D. Precarious employment: adding a health inequalities perspective. **Journal of Public Health Policy**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 312-317, 2010.

LARA, J. B. P; A reforma trabalhista e a segurança jurídica: análise crítica. **Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.**, Belo Horizonte, edição especial, p. 97-141, nov. 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/127110/2017_lara_joao_reforma_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 jul. 2019.

LEE, C. K.; KOFMAN, Y. The politics of precarity: views beyond the United States. **Work and Occupations**, [S.l.], v. 39, n. 4, p. 388-408, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0730888412446710>.

LEE, K. *et al.* The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. **Applied Psychology: An International Review**, [S.l.], v. 50, p. 596-614, 2001.

LEE, S. H.; JEONG, D. Y. Job insecurity and turnover intention: organizational commitment as mediator. **Social Behavior and Personality**, [S.l.], v. 45, n. 4, p. 529–536, 2017. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.5865>.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Sage, 1995.

LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, A. C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships? **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, art. 6, p. 476-495, out./dez. 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1527.pdf. Acesso em: 21 jul. 2019.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013. DOI: 10.5902/198346597217.

LEITE, K. C. Trabalho e condição humana na contemporaneidade. **Laplage em Revista**, Sorocaba, v.4, n.1, p.109-124, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://www.laplageemrevista.ufscar.br/index.php/lpg/article/view/440/644>. Acesso em: 21 jul. 2019.

LEPAUS, G. P. A Relação entre a Discriminação Percebida e a Satisfação no Trabalho: um Estudo com Funcionários LGBT. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

LIANG LI; YONGYUE ZHU; CHANWOOK PARK. Leader–member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. **Social Behavior & Personality: an international journal**, [S.l.], v. 46, n. 11, p.1909-1923, 2018.

LIMA, B. J. O impacto das dimensões culturais sobre a prática contábil no Brasil: um olhar a partir da percepção dos operadores da contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 10, n. 4, p.363-379, out./ dez. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v10i4.1398>. Disponível em: <http://repec.org.br/repec/article/view/1398/1193>. Acesso em: 21 jul. 2019.

LIMA, C. C. A. **A influência da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional**: um estudo entre docentes da Universidade Federal da Bahia. 2014. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: artigos publicados entre 2004 e 2013. *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2014. p. 1-15. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/730.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

LIMA, J. C. Trabalho, precarização e sindicalismo: os trabalhadores e as cooperativas de trabalho. **Estudos de Sociologia**, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 59-71, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/90/84>. Acesso em: 21 jul. 2019.

LIMA, L. C.; DIAS, B. G. Complementaridades entre Ambiente Institucional e Práticas de Gestão de Pessoas nos BRICS. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

LIZOTE A. S. *et al.* Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants. **Brazilian Journal of Public Administration**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, nov./dez. 2017.

LORENZO-SEVA, U; TIMMERMAN, M. E.; KIERS, H. AL. The Hull method for selecting the number of common factors. **Multivariate behavioral research**, [S.], v. 46, n. 2, p. 340-364, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.564527>.

MACAMBIRA, M. O.; BASTOS, A. V. B.; ROSSONI, L. Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrenchamento e o consentimento. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 15, n. 2, abr./jun. 2015, p. 109-122. DOI: 10.17652/rpot/2015.2.495. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n2/v15n2a02.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

MACENA *et al.* Impacto das práticas de recursos humanos no clima organizacional e no bem-estar dos empregados. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

MACHADO, A. D. Implicações da reforma trabalhista na alimentação dos trabalhadores. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 01-04, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-73312018280203>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312018000200300&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 jul. 2019.

MACKENNA, S. *et al.* Institutional Work and the Enactment of Ethical HRM of HR Professionals: Reflections from Brazil and the UK. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

MARIANO, T. L. A. B.; MOSCON, D. C. B. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade na cidade de Salvador. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 227-243, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4939>. Acesso em: 21 jul. 2019.

MARQUES, A. P. P. Reestruturação produtiva e recomposições do trabalho e emprego: um périplo pelas “novas” formas de desigualdade social. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 1545-1554, 2013. DOI: 10.1590/S1413-81232013001400007. Disponível em: <https://bit.ly/2GmQx1O>. Acesso em: 21 jul. 2019.

MARTINS, F. M.; ARAÚJO, B. F. V. Uma análise das relações entre Suporte Organizacional e Comprometimento Duplo de empregados no Modelo Outsourcing. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em Gestão de Pessoas no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 35-45, jan./fev. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000100004>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a04.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. Adm. contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, dez. 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65511998000300005>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>. Acesso em 21 jul. 2019.

MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. *In*: BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P. (ed.). **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. New York / London: Routledge; Taylor & Francis Group, 2009. p. 37-68.

MEYER, J. P. Employee commitment: introduction and roadmap. *In*: MEYER, J. P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 03-13.

MEYER, J. P. Employee commitment: looking back and moving forward. *In*: MEYER, J. P. (ed.). **Handbook of Employee Commitment**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2016. p. 511-528.

MEYER, J. P. *et al.* Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 80, p. 185-211, 2007.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S.l.] v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 78, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. **Human resource management review**, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 283-294, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>.

MEYER, J. P.; STANLEY, L. J.; PARFYONOVA, N. M. Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 80, n. 1, p. 1-16, fev. 2012.

MIHAELA, C.; CLAUDIA, O.; LUCIAN, B. Culture and national competitiveness. **African Journal of Business Management**, [S.l.], v. 5, n. 8, p. 3056-3062, 2011.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e entrenchamento organizacional: possíveis correlações. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Dados Estatísticos**. 2018. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/dados-abertos>. Acesso em: 10 fev. 2019.

MONTEIRO, C. S. R. C. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português**. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2013.

MONTENEGRO, A. V.; TUPINAMBÀ, A. C. R. Estudo sobre comprometimento organizacional, estilos de liderança e cultura organizacional em uma empresa cearense. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

MORAES, R. A. S; BASTOS, S. A. P. Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de Saída do Trabalho. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

MOTA, Marcio de Oliveira. Mensurando moderações: uma pesquisa transcultural e comparativa no consumo de serviços entre brasileiros e canadenses. **Internext**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 39-58, ago. 2014. Disponível em: <http://internext.espm.br/internext/article/view/237>. Acesso em: 21 jul. 2019.

MOWDAY, R. T.; PORTER, R.W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6).

NASCIMENTO, D. R. Abordagem sobre a reforma trabalhista: aspectos jurídicos da flexibilização e desregulamentação da legislação laboral no Brasil. **Rev. Trib. Reg. Trab. 3ª Reg.**, Belo Horizonte, v. 64, n. 97, p. 107-125, jan./jun. 2018. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/145533/2018_nascimento_diandra_abordagem_reforma.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 jul. 2019.

NASCIMENTO, M. A. *et al.* A satisfação dos funcionários em empresas com certificação de qualidade. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

- NASCIMENTO, T. C. C. **Trabalho, emprego e precarização**: algumas contribuições. 2016. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Psicologia Social, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2016.
- NUNES, E. E.; OLIVEIRA, N. C. B.; DETOMI, B.; BOAS, A. A. V.; MARTINS, M. S. A. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio. **Revista FSA**. Vol.15 (3), p.234-253, 2018
- OLIVEIRA, A. F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.9788/tp2018.2-18pt>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tpsy/v26n2/2358-1883-tpsy-26-02-1031.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.
- OLIVEIRA, E. R. S. **Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES**: proposição de um modelo teórico-conceitual. 2017. 170 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.
- OLIVEIRA, E. R. S.; PINHO, A. P. M. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES: proposição de um modelo teórico-conceitual. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba, 2018. Não paginado.
- OLIVEIRA, H. H. **Práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional em uma empresa mineira de economia mista**. 2014. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.
- PADULA, M.; FERRARI, M. A. Validação da escala de comprometimento organizacional em cooperativas no Brasil. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba, 2018. Não paginado.
- PARENTE, J. *et al.* Polos varejistas de rua ou shopping centers?: comparando as preferências da baixa renda. **BBR-Brazilian Business Review**, [S.l.], Edição Especial BBR Conference, p. 162 - 189, 2012.
- PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica**: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.
- PASWAN, A; PINEDA, M. D. S; RAMIREZ, F. C. S. Small versus large retail stores in an emerging market-Mexico. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 63, n. 7, p. 667-672, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2009.02.020>.

PENHA, E. D. S. **A percepção de práticas de responsabilidade social e valores éticos corporativos no comprometimento organizacional e satisfação no trabalho em uma instituição bancária**. 2015. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

PENHA, E. D. S. *et al.* Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 306–315, 2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/129034/125689>. Acesso em: 21 jul. 2019.

PEREIRA, S. S. **Modelagem de equações estruturais no software R**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Estatística) - Instituto de Matemática, Departamento de Estatística, Curso de Estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2013.

PINHEIRO, E. H. Y. *et al.* A relação entre as práticas de recursos humanos e as competências coletivas: um estudo de caso em uma empresa B. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais**: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. 2009. 257 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINHO, A. P. M. *et al.* Comprometimento Organizacional: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade do modelo tridimensional. *In: CONGRESSO LUSÓFONO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

PINHO, A. P. M. *et al.* Práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento organizacional?: evidências no setor varejista cearense. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9237510>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n75/1413-585X-osoc-22-75-0659.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor público: Um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

PINHO, L. S.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. C. Turnover no varejo: estudo em uma rede supermercadista em Belo Horizonte. **Future studies research journal**, São Paulo, v.8, n.2, p. 237-257, abr./ago. 2016. Disponível em: <https://revistafuture.org/FSRJ/article/view/272/382>. Acesso em: 20 jul. 2019.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 65, p. 157–177, 2004. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00050-2.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid**. Upper Saddle River: Wharton School, 2005.

RAMOS, P. F.; TEIXEIRA, A. J. C. A função gratificada influencia o comprometimento, a satisfação e o desempenho do servidor público? *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

REIS, G. G. *et al.* Competências das Multinacionais Brasileiras: impactos de um "Cabo de Guerra" entre legados culturais e mentalidade global. **Brazilian Business Review**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 57-82, 2015.

RIBEIRO, E. L.; MARRA, M. A. V. Sentidos e satisfação no trabalho no serviço público. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

RIBEIRO, I.; CAPPONI, M. B. B.; CARVALHO, A. O.; SERRA, F. A. R. Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a Partir da Percepção de Gerentes e não Gerentes. **GeSec**, Vol.6(1), pp.01-22, 2015

RIOS, A. L. F. As relações entre satisfação, longevidade no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2 - n. 1, p. 49-70, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/2293>. Acesso em: 21 jul. 2019.

ROCHA, M. S.; COSTA, W. M. P. Comprometimento organizacional e percepções temporais: um estudo sobre jovens trabalhadores. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

RODRIGUES, A.; QUEIRÓS, A.; PIRES, C. A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, Lisboa, v. 34, n. 3, p. 292–304, out. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpsp/v34n3/v34n3a11.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

RODRIGUES, L. S.; MAINARDES, E. W. Efeitos do marketing interno na satisfação no trabalho na indústria bancária. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2018. Não paginado.

ROMAN, S. *et al.* Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, v. 28, n. 84, p. 05-19, set./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol28n84.1280>. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1280/1324. Acesso em: 21 jul. 2019.

ROSSMAN, P. Establishing rights in the disposable jobs regime. **International Journal of Labour Research**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 23-40, 2013.

ROUSSEAU, D.; ARTHUR, M. The boundaryless human resource function: building agency e community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1999.

SANTANA, D. L.; MENEZES, G.; A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, EUA México. **C@LEA – Revista cadernos de Aulas do LEA**, Ilheus, n.3, p.1 – 13, nov. 2014. Disponível em: http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev3_artigo1.pdf. Acesso em 21 jul. 2019.

SARSUR, A. M.; PARENTE, C.C.R. O processo de coaching e a gestão de pessoas: (re)conhecer para criticar. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária**: teste de um modelo explicativo em uma empresa de tecnologia da Informação (TI). 2011. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuals. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 283-298, set./dez. 2012, 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a04.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

SEGALA, V. **Relação entre o Modelo de Gestão de Pessoas Agency-Community com os tipos de vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2013.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez. 2011.

SHETH, J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 75, n.4, p. 166-182, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.75.4.166>.

SHORE, L. M *et al.* Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. **Journal of Management**, [S.l.], v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

SHORE, L. M. *et al.* Construct validity of measures of Becker's side bet theory. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 57, p. 428–444, 2000.

SILVA, C. C. **Gestão estratégica de pessoas e comprometimento em organizações hospitalares: um estudo multicaseos**. 2014. 189 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2014.

SILVA, C. C.; LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, L. C. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 192-209, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/1983465918169>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/18169/pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019. Acesso em: 21 jul. 2019.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 331-339, jul./set. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n3/v29n3a11.pdf>. Acesso: 20 jul. 2019.

SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p.57-71, jan./mar. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100005>. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/660/657>. Acesso em: 21 jul. 2019.

SILVA, R. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 3, p. 314-329, ago./dez. 2014. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/678/575>. Acesso em: 21 jul. 2019.

SILVA, T.; VELOSO, A.; SILVA, I. S. Idade, emprego e Gestão de Recursos Humanos: um estudo em PME portuguesa. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 218-225, out./dez. 2017. DOI: 10.17652/rpot/2017.4.13894. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n4/v17n4a06.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

SILVA FILHO, André Luís Amorim; FERREIRA, Maria Cristina. O impacto da espiritualidade no trabalho sobre o bem-estar laboral. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 35, n. 4, p. 1171-1187, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v35n4/1982-3703-pcp-35-4-1171.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 1-6, 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/06/reality-check-at-the-bottom-of-the-pyramid>. Acesso 21 jul. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos**. São Paulo: [s.n.], 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no Trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 217-229.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, G. S.; SIQUEIRA FILHO, P. Intenção de Rotatividade. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 209-215.

SMITH, P. B.; BOND, M. H. **Social psychology across cultures: analysis and perspectives**. Boston: Allyn and Bacon. 1993.

SNAPE, E.; REDMAN, T. An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 88, p. 152-159, 2003.

SOARES, J. V. **Maturidade da gestão de RH e comprometimento do funcionário: um estudo em hospitais da cidade de Mauriaé (MG)**. 2017. 95 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2017. SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O papel do varejo na economia brasileira**. 2018. Disponível em: <http://sbvc.com.br/>. Acesso em: 20 fev. 2018.

SOMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 16, p. 49-58, 1995.

SOUZA, N. V. D. O *et al.* Repercussões psicofísicas na saúde dos enfermeiros da adaptação e improvisação de materiais hospitalares. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 236-243, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452010000200005>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/eann/v14n2/04.pdf>. Acesso em 21 jul. 2019.

STECCA, J. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; ENDE, M. V. As influências da gestão de pessoas no comprometimento **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 721-737, set./dez. 2016. DOI: 10.5902/1983465918587. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/18587/pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

STEVEN S.; YI, L. Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator. **The International Journal Management**, v. 23, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580099>.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S.; ULLMAN, J. B. **Using multivariate statistics**. Boston, MA: Pearson, 2007.

TANURE, B. *et al.* Gestão de recursos humanos, analisando das diferenças entre empresas nacionais e multinacionais localizadas no Brasil. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2011. Não paginado.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/03>. Acesso em: 21 jul. 2019.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK V. **A gestão de pessoas no Brasil** – virtudes e pecados capitais: estudos de Casos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.

THE WORLD BANK. **Countries and economies**. 2017. Disponível em: <http://data.worldbank.org/country>. Acesso em: 19 set. 2017.

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando os vínculos do indivíduo com a organização. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Vínculos do indivíduo com a organização: desenvolvimento de um modelo com os valores organizacionais e o desempenho no trabalho. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 41., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017. Não paginado.

TONELLI, M. J. *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

TOSTA, T. L. D. **Antigas e novas formas de precarização do trabalho**: o avanço da flexibilização entre profissionais de alta escolaridade. 2008. 272 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2008.

TRIANDIS, H. C. **Culture and social behavior**. New York: McGraw-Hill, 1994.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism**. Boulder, CO: Westview, 1995.

TRIANDIS, H. C. The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. **American Psychologist**, Washington, v. 51, n. 4, p. 407-415, abr. 1996.

TRIANDIS, H. C. The Self and Social Behavior in Difering Cultural Contexts. **Psychological Review**, [S.l.], v. 96, n. 3, p. 506-520, 1989.

TRIANDIS, H. C. Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. *In: KIM, U. et al. (org.). Individualism and collectivism: Theory, method and applications*. Thousand Oaks: Sage, 1994b. p. 41-51.

TRIANDIS, H. C. *et al.* Allocentric and idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. **Journal of Research in Personality**, [S.l.], v. 19, p. 395-415, 1985.

TUPINAMBÁ, A. C. R.; FEITOSA, R. L. Commitment at work in a brazilian public university hospital. **The international journal of knowledge, culture and change management**, [S.l.], v. 8, p. 1-14, 2008.

TUPINAMBÁ, A. R. A influência de fatores culturais e socio-economicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 85-114, 2002. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v2n2/v2n2a05.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2019.

UNGLAUB, D; CALDANA, A. C. F. Sustentabilidade e GRH: a participação ativa nos objetivos sustentáveis e estratégicos da organização. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba, 2018. Não paginado.

VACLAVICK, M. C. Demissão: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo, 2017. Não paginado.

VAISMANN G. F.; MANSUR M. Ser e fazer no voluntariado: o papel da identidade e da motivação no comprometimento de voluntários. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba, 2018. Não paginado.

VIEIRA, V. A.; PIRES, D.; GALEANO, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **Rev. Adm. Empres.**, v. 53, n. 6, p. 565-579, 2013. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013005000003>.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN, J.; LEPAK, D. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management Journal**, 39(4), p.836-866, 1996.

ZHOU, Y. *et al.* Effects of Core Self-Evaluations on the Job Burnout of Nurses: The Mediator of Organizational Commitment. **PLoS ONE**, [S.l.], v. 9, n. 4, e95975, 2014. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0095975>. Acesso em: 21 jul. 2019.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) pela pesquisadora Raquel Libório Feitosa, a participar da pesquisa de doutorado “**ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQUENTES**”, cujo objetivo é investigar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, e a forma como os consequentes se comportam em função dessa relação.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, não acarretando qualquer prêmio ou prejuízo para você. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Gostaríamos de contar com a sua disponibilidade para o preenchimento desse questionário, composto de cinco partes. Não existe resposta certa ou errada. A sua resposta deve refletir o que você pensa sobre cada afirmativa. Pedimos que não deixe nenhum item sem resposta.

Agradecemos por sua colaboração, visto que os resultados desta pesquisa poderão contribuir para melhor conhecimento sobre o tema.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica, e não da empresa, assim os resultados serão analisados fora da empresa e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Os dados são confidenciais, as informações obtidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa, e a divulgação das informações mencionadas só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto. Além disso, você pode ter acesso a informações referentes à pesquisa, pelos telefones/ endereço dos pesquisadores, citados abaixo.

A qualquer momento, você pode recusar a continuar participando da pesquisa e também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo.

Agradecemos sua participação!

Endereço dos responsáveis pela pesquisa:

Nome: Raquel Libório Feitosa (doutoranda em Psicologia) e Prof. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (orientador, professor do Departamento de Psicologia da UFC)

Instituição: Universidade Federal do Ceará/Departamento de Psicologia

Endereço: Av. da Universidade, 2762, Benfica - CEP: 60.020-180 - Fortaleza/CE

Telefones para contato: (85)3366-7723/7736

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8346/44. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).

O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

O abaixo assinado _____, ____ anos, RG: _____, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante de uma pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, ____/____/____

Nome do participante da pesquisa	Data	Assinatura
Nome do pesquisador principal	Data	Assinatura
Nome do profissional que aplicou o TCLE	Data	Assinatura

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

12/06/2018

ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQ...

ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQUENTES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a), pela pesquisadora Raquel Libório Feitosa, a participar da pesquisa de doutorado "ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQUENTES", cujo objetivo é investigar a relação entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, e a forma como os consequentes se comportam em função dessa relação.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, não acarretando qualquer prêmio ou prejuízo para você. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Gostaríamos de contar com a sua disponibilidade para o preenchimento desse questionário, composto de cinco partes. Não existe resposta certa ou errada. A sua resposta deve refletir o que você pensa sobre cada afirmativa. Pedimos que não deixe nenhum item sem resposta.

Agradecemos por sua colaboração, visto que os resultados desta pesquisa poderão contribuir para melhor conhecimento sobre o tema.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica, e não da empresa, assim os resultados serão analisados fora da empresa e esta não terá acesso às informações individuais que você nos fornecer. Os dados são confidenciais, as informações obtidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa, e a divulgação das informações mencionadas só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto. Além disso, você pode ter acesso a informações referentes à pesquisa, pelos telefones/endereço dos pesquisadores, citados abaixo.

A qualquer momento, você pode recusar a continuar participando da pesquisa e também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo.

Agradecemos sua participação!

Endereço dos responsáveis pela pesquisa:

Nome: Raquel Libório Feitosa (doutoranda) e Prof. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá (orientador e professor)

Instituição: Universidade Federal do Ceará/Departamento de Psicologia

Endereço: Av. da Universidade, 2762, Benfica - CEP: 60.020-180 - Fortaleza/CE

Telefones para contato: (85)3366-7723/7736

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida, sobre a sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8346/44. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira).

O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

*Obrigatório

1. 1. Diante desses esclarecimentos: *

Marcar apenas uma oval.

Declaro que é de livre e espontânea vontade que estou participando da pesquisa, que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas.

Eu não concordo em participar.

12/06/2018

ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQ...

Parte I - Dados Demográficos e Ocupacionais**2. 1.Sexo: ****Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
 Feminino

3. 2.Faixa etária **Marcar apenas uma oval.*

- De 18 a 20 anos
 De 21 a 30 anos
 De 31 a 40 anos
 De 41 a 50 anos
 De 51 a 60 anos
 Acima de 60 anos

4. 3.Estado civil **Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro
 Casado
 Separado judicialmente
 Divorciado
 Viúvo
 Outro

5. 4. Escolaridade **Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Graduação (Nível Sup. Completo)
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado ou Pós-Doutorado

6. 5.Tempo de Serviço **Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano
 De 1 a 3 anos
 De 4 a 8 anos
 De 9 a 13 anos
 De 14 a 19 anos
 De 20 a 30 anos
 Acima de 30 anos

12/06/2018 ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQ...

7. 7. Ocupa cargo de supervisão ou gerência? *

Marcar apenas uma oval.

- não
 sim

8. 8. Renda mensal (R\$) *

Marcar apenas uma oval.

- Até 2.000
 De 2.000 a 4.000
 De 4.001 a 6.000
 De 6.001 a 8.000
 De 8.001 a 10.000
 Acima de 10.000

9. 9. Nome do cargo *

10. 10. Ramo de comércio da empresa (ex: confecção, restaurante, farmácia, etc.)

11. 11. Setor de trabalho na empresa. *

Parte II - Comprometimento Organizacional

As frases a seguir se referem a sua relação com a empresa. Escreva ao lado da frase o número que avalie o quanto você concorda com as ideias apresentadas. Quanto mais perto de 1, menos você concorda; quanto mais perto de 5, mais você concorda com o conteúdo da frase. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

Legendas

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo pouco; 3 - Não concordo, nem discordo; 4 - Concordo pouco; 5 - Concordo totalmente

12. 1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a empresa. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. 2. Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. 3. Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com a empresa. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. 4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a empresa. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. 5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na empresa. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. 6. A empresa tem um imenso significado pessoal pra mim. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. 7. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na empresa. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. 8. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a empresa agora. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. 9. Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12/06/2018 ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQ...

21. **10. Eu não deixaria a empresa agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **11. Eu devo muito a empresa. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **12. A empresa merece minha lealdade. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. **13. Eu investi muito tempo na empresa para pensar em sair dela. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. **14. Deixar a empresa agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. **15. Para mim, pessoalmente, as perdas por deixar a empresa seriam muito maiores do que os ganhos. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. **16. Eu não deixaria a empresa devido ao que eu poderia perder. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12/06/2018 ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQ...

28. **17. Se eu decidisse sair da empresa, muito de minha vida seria interrompido (como plano de carreira, projetos profissionais, rede de relacionamentos, investimento em formação). ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. **18. Eu continuo trabalhando na empresa porque não acredito que outra organização poderia oferecer os benefícios que tenho aqui. ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Parte III - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Você deve avaliar cada uma das afirmativas seguintes, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas em relação às políticas de gestão de pessoas da empresa. Escreva ao lado da frase o número escolhido. Quanto mais perto de 1, menos você concorda; quanto mais perto de 5, mais você concorda com o conteúdo da frase. Por favor, não deixe nenhum item em branco.

Legendas

1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - não concordo nem discordo/não de aplica; 4 - concordo totalmente; 5 - concordo totalmente

30. **1. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na empresa são completamente divulgados. ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. **2. Os processos seletivos da empresa são disputados, atraindo pessoas competentes. ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. **3. Os testes de seleção da empresa são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. ***
Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12/06/2018 ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQ...

33. **4. A empresa utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.). ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. **5. A empresa divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. **6. A empresa comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. **7. A empresa se preocupa com o meu bem-estar. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. **8. A empresa me trata com respeito e atenção. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

38. **9. A empresa procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. **10. A empresa estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

40. **11. A empresa reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.). ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. **12. Na empresa, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. **13. Na empresa, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. **14. Na empresa, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. **15. Na empresa, há coerência entre discurso e prática gerenciais. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

45. **16. A empresa me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.). ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

46. **17. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

47. **18. A empresa estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

48. **19. A empresa preocupa-se com minha saúde e qualidade de vida. ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

49. **20. A empresa me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.). ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

50. **21. Na empresa, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51. **22. A empresa preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

52. **23. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis) ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

53. **24. A empresa realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
<hr/>						
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

54. **25. Na empresa, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

55. **26. Na empresa, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

56. **27. Na empresa, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

57. **28. Na empresa, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

58. **29. A empresa me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

59. **30. Na empresa, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.). ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

60. **31. Na definição de seu sistema de recompensas, a empresa considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

61. 32. Na empresa, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

PARTE IV - Satisfação no Trabalho

Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com algum aspectos do seu trabalho na empresa. Dê suas respostas escrevendo ao lado da frase aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta. Quanto mais perto de 1, menos você está satisfeito; quanto mais perto de 7, mais você está satisfeito com o conteúdo da frase. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

Legenda

1 - Totalmente insatisfeito; 2 - Muito insatisfeito; 3 - Insatisfeito; 4 - indiferente; 5 - satisfeito; 6 - muito satisfeito; 7 - totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

62. 1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

63. 2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

64. 3. Com a minha remuneração comparada com o quanto eu trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

65. 4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

66. 5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

67. 6. Com a minha remuneração comparada à minha capacidade profissional. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

68. 7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

69. 8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

70. 9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

71. 10. Com o entendimento entre eu e meu chefe. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

72. 11. Com minha remuneração comparada aos meus esforços no trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

73. 12. Com a maneira como meu chefe me trata. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

74. 13. Com a variedade de tarefas que realizo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

75. 14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

76. 15. Com a capacidade profissional do meu chefe. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente satisfeito

PARTE V - Intenção de Rotatividade

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas escrevendo ao lado da frase aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta. Por favor, não deixe nenhum item em branco!

Legenda

1 - nunca; 2 - raramente; 3 - às vezes; 4 - frequentemente; 5 - sempre

77. 1. Penso em sair da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

78. 2. Planejo sair da empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

12/06/2018 ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQ...

79. **3. Tenho vontade de sair da empresa. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Muito obrigado!

Powered by
 Google Forms

APÊNDICE C – DOCUMENTO APROVAÇÃO DO CEP



Continuação do Parecer: 2.812.290

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1006644.pdf	09/07/2018 17:04:29		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDoutorado__RaquelFeitosa_CEP_versaofinal.pdf	09/07/2018 17:03:47	Raquel Libório Feitosa	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_versao_final.pdf	09/07/2018 13:56:26	Raquel Libório Feitosa	Aceito
Outros	Curriculo_Raquel_Liborio_Feitosa.pdf	20/06/2018 16:08:38	Raquel Libório Feitosa	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_Concordancia.jpg	20/06/2018 15:08:25	Raquel Libório Feitosa	Aceito
Outros	Carta_solicitacao_apreciacao_CEP.jpg	07/06/2018 16:23:10	Raquel Libório Feitosa	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_instituicao.pdf	06/06/2018 16:20:52	Raquel Libório Feitosa	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	06/06/2018 16:18:55	Raquel Libório Feitosa	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	06/06/2018 16:18:04	Raquel Libório Feitosa	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	06/06/2018 16:06:45	Raquel Libório Feitosa	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

FORTALEZA, 10 de Agosto de 2018

Assinado por:
FERNANDO ANTONIO FROTA BEZERRA
 (Coordenador)

Endereço: Rua Cel. Nunes de Melo, 1000 Bairro: Rodolfo Teófilo UF: CE Município: FORTALEZA Telefone: (85)3366-8344	CEP: 60.430-275 E-mail: comepe@ufc.br
--	--

APÊNDICE D – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO



AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL À REALIZAÇÃO DE PROJETO DE PESQUISA

Declaro, para fins de comprovação junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Ceará-CEP/UFC/PROPESQ, que a CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS (CDL) DE FORTALEZA está ciente e dispõe da infraestrutura necessária para realização da pesquisa intitulada ESTUDO ACERCA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSEQUENTES a ser realizada pela pesquisadora RAQUEL LIBÓRIO FEITOSA. Declaro ainda que a referida pesquisa será aplicada junto a lojistas associados à CDL de Fortaleza que demonstrarem interesse em participar.

Fortaleza, 28 de Maio de 2018.



ANTONIO CARLOS RODRIGUES DA SILVA
SUPERINTENDENTE DA CDL DE FORTALEZA

Sistema CNDL



Rua 25 de Março, 882 – Centro – 60.060-120 – Fortaleza-CE – Fone: (85) 3433.3006/3433.3007 - Fax: (85) 3433.3044
 Internet: www.cdlfor.com.br - E-mail: sec.presidencia@cdlfor.com.br

APÊNDICE E – FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE

Segmento da Empresa:

Total de participantes:

Critérios	Avaliação
Considera que os itens foram formulados de maneira clara/compreensível?	
Teve dificuldade em responder algum item? Cite os itens e as dificuldades	
Em alguma frase sentiu ambiguidade/duplo sentido? Você trocaria alguma palavra para deixar a frase bem simples de entender?	
Quanto à relevância da temática trabalhada, considera importante esse assunto?	
Tempo total de resposta (Minutos)	
Sugestões/observações	

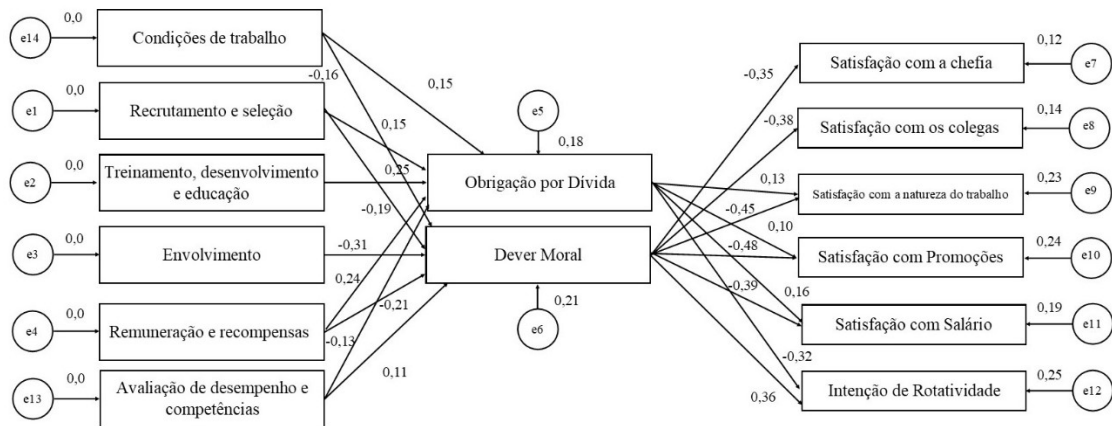
Data: ____ / ____ / ____

Aplicador: _____

APÊNDICE F – TESTE DO MODELO I INCLUINDO TODAS AS PGP

O modelo testado a seguir é composto por todas as Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) e diverge do modelo testado na tese (ver figura 11 da subseção 6.1.6), visto que este agrega apenas as relações que apresentam significância estatística. Os indicadores de ajuste e bondade do modelo em que se observam todas as Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) também não são aceitáveis: $\chi^2 (71) = 2109,02$, $\chi^2/g1 = 29,70$, GFI = 0,35, AGFI = 0,05, CFI = 0,28, RMSEA (IC 90%) = 0,30 (0,29 – 0,31), CAIC = 2338,93, ECVI = 6,68. Na figura 23 é possível observar o modelo testado:

Figura 23 - Teste do modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.



Quando o modelo acima apresentado é comparado com o modelo descrito na tese (ver figura 11 da subseção 6.1.6), é possível perceber que este não se ajusta aos dados, visto que os indicadores de ajuste e bondade não satisfazem aos critérios estabelecidos pela literatura. Apesar de também não satisfazer aos critérios, o modelo apresentado na tese possui indicadores mais próximos do ideal, como GFI (0,41), AGFI (0,12), CFI (0,35), RMSEA [(IC 90%) = 0,30 (0,28 – 0,31)], além de apresentar melhores resultados nos indicadores de comparação (CAIC = 1687,24; ECVI = 4,90).

Frente a esses resultados, pode-se confirmar que a escolha por incluir no modelo somente aquelas Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) que apresentaram poder explicativo para o comprometimento organizacional aponta para um modelo menos inadequado.