UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

DIEGO SILVEIRA PAIM

A dinâmica dos vínculos com as organizações empregadoras:
Um olhar para o contexto e a trajetória do trabalhador

São Paulo
2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DIEGO SILVEIRA PAIM

**A dinâmica dos vínculos com as organizações empregadoras: Um olhar para o contexto
e a trajetória do trabalhador**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Paim, Diego Silveira

A dinâmica dos vínculos com as organizações empregadoras: um olhar para o contexto e trajetória do trabalhador / Diego Silveira Paim. -- São Paulo, 2017.

178 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues.

1. Comprometimento organizacional 2. Entrincheiramento organizacional 3. Contexto individual 4. Fases da vida e carreira 5. Âncoras de carreira 6. Contrato psicológico I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4094

Agradeço, primeiramente, a minha orientadora, Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, pela sua dedicação, entrega, compreensão e talento para desenvolver esta relação comigo. Acima de tudo, a inspiração por ter alguém do meu lado que se importava, sempre. Independente da fase, ela foi o alicerce para o caminho que trilhei. Fica a lembrança e as boas risadas.

Ao grupo de estudos, que se constituiu timidamente e agora tem uma agenda própria de pesquisa, um jeito próprio de trabalhar e a cara de cada um nas discussões e produções. Espero que a minha também permaneça.

À universidade pelo apoio, estrutura e desenvolvimento, à agência financiadora CNPQ pelo subsídio, incentivando as atividades de pesquisa.

À minha família que se manteve num silêncio acolhedor nos momentos de “deixa ele, ele está estudando [...]”. Agradeço muito também à Michelle, psicóloga, facilitadora, editora, revisora e, acima de tudo, uma alma que me acolheu nesta jornada com amor, escuta e apoio. Tudo estava bem, meu bem.

Que estes achados voltem para o mundo e ajudem organizações e pessoas a encontrarem sua contribuição genuína.

Crescer é um processo misterioso e mágico.

Ulrich Schaffer

RESUMO

Na agenda de pesquisa sobre o comprometimento organizacional, predomina-se o modelo de pesquisa de corte transversal, quantitativa, que busca relacionar os vínculos com antecedentes e consequentes de maneira direta, considerando variáveis internas à organização. Esta abordagem tem sido foco de discussão nesta área, que começa a apontar a necessidade de estudos exploratórios buscando compreender a dinâmica dos vínculos ao longo do tempo. O presente trabalho busca contribuir com esta lacuna e tem por objetivo compreender o papel de elementos de contexto individual na dinâmica dos vínculos do trabalhador com a organização ao longo de sua trajetória. A etapa preliminar quantitativa foi realizada por meio de uma *survey* que obteve 1584 respostas válidas, coletando, com escalas validadas, padrões dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a organização. A partir destes padrões, foram destacados 30 indivíduos com diferentes padrões de vínculos para uma etapa principal qualitativa, que ocorreu por meio de entrevistas exploratórias com estes participantes. As análises de narrativa, conteúdo e eventos foram combinadas para processar estes dados, visando compreender o papel do contexto individual nos vínculos. Estas análises buscaram entender a importância de diferentes temas da vida do indivíduo: A fase da vida e carreira, as âncoras de carreira, eventos marcantes de sua história, elementos de seu contexto individual (família, comunidade, lazer, amizade, outros trabalhos e autodesenvolvimento) e fenômenos da literatura de vínculos organizacionais. Como resultado, foi encontrado que as fases da vida e carreira exercem papel relevante na dinâmica dos vínculos, as fases de equacionamento e manutenção são mais propensas a registrarem alto comprometimento e a fase de manutenção também com alto entrincheiramento. As âncoras de carreira modelam as expectativas que geram os contratos psicológicos e atuam também na forma com que o indivíduo lida com os eventos em sua vida. Em termos dos eventos, os que se relacionam com a mudança cultural e com a liderança/gestão tem relação com as quebras de contrato psicológico, que geram diminuição ou rompimento do comprometimento com a organização, se relacionando com o fenômeno da literatura de *quondam commitment*. No contexto individual, ele atua como um mediador entre a dinâmica dos vínculos e os eventos vivenciados pelo indivíduo, sendo também pautados pela permeabilidade entre a vida pessoal e a profissional. As dimensões de amizade, família e comunidade têm relação mais relevante com a dinâmica de vínculos. Por fim, foi elaborado um modelo teórico que organiza e sistematiza todas as áreas observadas neste estudo, apontando o papel delas na dinâmica dos vínculos. Conclui-se que os vínculos de comprometimento e entrincheiramento são afetados indiretamente pelas fases da vida e que dependendo da âncora de carreira, o indivíduo tenderá a desenvolver maior comprometimento com diferentes focos. Ainda, o estudo explicita o papel de eventos de liderança/gestão e cultura organizacional, que estão associados à quebra de contrato psicológico e diminuição dos níveis do comprometimento. O estudo contribui na agenda de pesquisa de vínculos esclarecendo os mecanismos pelos quais o contexto individual impacta nos vínculos e quais dimensões deste contexto são mais salientes nesta dinâmica. Por fim, o presente trabalho possibilita uma maior compreensão dos fenômenos contextuais na agenda de pesquisa dos vínculos organizacionais, trazendo elementos à tona que podem ser aprofundados em futuras pesquisas.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Entincheiramento organizacional. Contexto individual. Fases da vida e carreira. Âncoras de carreira. Contrato psicológico.

ABSTRACT

In the research agenda on organizational commitment, the cross-sectional, quantitative research model predominates, which seeks to relate the links with antecedents and consequents in a direct way, considering internal variables to the organization. This approach has been a focus of discussion in this area, which begins to point out the need for exploratory studies seeking to understand the dynamics of bonds over time. The present work has the objective to contribute to this gap, and aims to understand the role of individual context elements in the dynamics of the worker's bonds with the organization throughout its trajectory. The preliminary quantitative stage was accomplished by means of a survey that obtained 1584 valid answers, collecting with validated scales standard of the bonds of organizational commitment and organizational entrenchment. From these standards, 30 individuals with different patterns of bonds were selected for a qualitative main stage, which occurred through exploratory interviews with these participants. Narrative, content, and event analyzes were combined to process these data to understand the role of the individual context in the bonds. These analyzes sought to understand the role of different subjects in the individual's life: the life stage and career, career anchors, life events, elements of their individual context (family, community, leisure, friendship, other work and self-development) and bond's organizational phenomena. As a result, it was found that the life stages and career stages play a relevant role in the dynamics of the bonds, and the phases of equation and maintenance are more likely to register high commitment, and the maintenance phase also with high entrenchment. Career anchors shape the expectations that generate the psychological contracts, and also act on how the individual deals with the events in his or her life. In terms of events, those related to cultural change and leadership / management are related to psychological contract breaches, which generate a decrease or decrease in commitment to the organization, related to the quondam commitment literature phenomenon. In the individual context, it acts as a mediator between the dynamics of the links and the events experienced by the individual, and are also guided by the permeability between personal and professional life. The dimensions of friendship, family and community are more relevant to the dynamics of links. Finally, a theoretical model was elaborated that organizes and systematizes all the areas observed in this study, pointing out their role in the dynamics of the links. It is concluded that the bonds of commitment and entrenchment are affected indirectly by the life cycle, and that depending on the career anchor, the individual will tend to develop greater commitment with different foci. Furthermore, the study explores the role of leadership / management events and organizational culture, which are associated with psychological contract breakdown and decreased levels of commitment. The study contributes to the research agenda of links clarifying the mechanisms by which the individual context impacts on the links, and which dimensions of this context are most salient in this dynamic. Finally, the present work contributes to a greater understanding of the contextual phenomena in the research agenda of organizational bonds, bringing elements to the fore that can be deepened in future researches.

Key-words: Organizational commitment. Organizational entrenchment. Individual context. Life and career stages. Career anchors. Psychological contract.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico de construção e desenvolvimento de vínculos com a organização.....	p.34
Figura 2 - O contexto nos estudos de comprometimento e entrenchamento.....	p.38
Figura 3 – Elementos contextuais nos estudos de comprometimento.....	p.41
Figura 4 – Operacionalização dos Domínios do Não-Trabalho.....	p.51
Figura 5 – Modelo da Vida e Carreira.....	p.55
Figura 6 – Modelo Teórico da Pesquisa.....	p.67
Figura 7 – Processo de coleta de dados na narrativa dos indivíduos.....	p.77
Figura 8 – Dinâmica dos estágios de vida na primeira, segunda e terceira organização.....	p.87
Figura 9 – Modelo teórico dos estágios encontrados.....	p.89
Figura 10 – Concentração de estágios de vida e carreira em relação aos vínculos.....	p.99
Figura 11 – Relação entre âncoras de carreira de Schein (1990) e âncoras deste estudo....	p.104
Figura 12 – Dimensões do contexto individual.....	p.126
Figura 13 – Dinâmica do vínculo em mudanças de comunidade.....	p.132
Figura 14 – Modelo teórico do impacto do contexto individual nos vínculos.....	p.146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desenvolvimento dos vínculos organizacionais.....	p.20
Tabela 2 - Esquematização das citações de críticas ao modelo tridimensional.....	p.27
Tabela 3 - Revisão das teorias de trabalho e não-trabalho.....	p.46
Tabela 4 – Âncoras de carreira de Edgar Schein.....	p.60
Tabela 5 – Modelos de carreira contemporânea.....	p.63
Tabela 6 – Estratégia para alcance dos objetivos propostos no trabalho.....	p.71
Tabela 7 – Seleção dos participantes para etapa qualitativa.....	p.73
Tabela 8 - Seleção de variáveis individuais.....	p.74
Tabela 9 - Perfil de vínculos e sociodemográfico dos participantes da etapa qualitativa.....	p.75
Tabela 10 - Métodos utilizados e resultados em cada análise.....	p.82
Tabela 11 - Localização das seções condizentes a cada objetivo do estudo.....	p.85
Tabela 12 - Estudo da trajetória do indivíduo e sua âncora de carreira 1.....	p.113
Tabela 13 - Estudo da trajetória do indivíduo e sua âncora de carreira 2.....	p.114
Tabela 14 - Descrição das categorias dos eventos encontrados.....	p.116
Tabela 15 - Exemplos de eventos de realização de atividades.....	p.118
Tabela 16 - Exemplos de eventos de traços culturais.....	p.119
Tabela 17 - Exemplos de eventos de percepção de reconhecimento.....	p.121
Tabela 18 - Exemplos de eventos de gestão e liderança.....	p.122
Tabela 19 - Exemplos de eventos de imprevisibilidade.....	p.123
Tabela 20 - Exemplos de eventos de contexto pessoal.....	p.124
Tabela 21 - Caracterização dos elementos contextuais.....	p.127

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
A. Problema de pesquisa	16
B. Objetivos	17
PARTE I - MARCO TEÓRICO CONCEITUAL	19
CAPÍTULO 1: VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS	20
A. Desenvolvimento dos estudos sobre comprometimento	21
1. Primeiros Ensaios	21
2. Tentativa de Legitimação	22
3. Legitimação e Difusão	23
4. Transição	25
4.1. Críticas ao modelo tridimensional	25
4.2. Transição	27
5. Tendências: Ênfase no contexto e na dinâmica do vínculo	28
5.1. Entrincheiramento Organizacional	32
B. O lugar do contexto no estudo dos vínculos organizacionais	35
1) O modelo de estudos de comprometimento e a falta de estudos contextuais	35
2) Estudos de vínculos e variáveis contextuais	40
CAPÍTULO 2: A VIDA DO TRABALHADOR E A RELAÇÃO COM SEU CONTEXTO	45
A. Interações entre trabalho e não-trabalho	45
1) O papel da organização	48
B. Definições teóricas e aplicações empíricas das fases da vida e carreira	52
1) Fases da Vida	53
1.1) Testes Empíricos de Fases da Vida e Comprometimento	57
2) Carreira	58
2.1) Carreira e contexto Individual	64
3) Fechamento e Modelo Teórico	65
PARTE II - DELIMITAÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS	68
CAPÍTULO 3: DELINEAMENTO METODOLÓGICO	69
A. Embasamento Teórico da Metodologia e Objetivos	69
B. Fase Preliminar	71
1. Perfil da amostra	72
2. Procedimentos de coleta dos dados	72
3. Instrumento de pesquisa	72
4. Procedimentos de análise dos dados	73
C. Fase Principal	73
1. Participantes	74
2. Procedimentos de coleta dos dados e instrumento de pesquisa	76
2.1) Primeira etapa	77
2.2) Segunda etapa – Parte 1	78
2.3) Segunda etapa – Parte 2	78
2.4) Terceira etapa	79
2.5) Quarta etapa	79
3. Procedimentos de análise dos dados	80
4. Etapa de validação	82
PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÃO	84
CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO	85
1. Estágio de vida e carreira	86

1.1 Caracterização dos estágios	88
1.2. Dinâmica dos estágios	96
1.3. Discussão entre estágios e vínculos.....	98
2. Âncoras de carreira	102
2.1 Relação com teoria de âncoras de carreira	103
2.2. Relações entre âncoras e vínculos	112
3. Eventos marcantes	116
3.1 Caracterização dos eventos marcantes e relação com vínculos.....	118
3.2. Relação dos eventos marcantes e contrato psicológico	124
4. Elementos Contextuais	126
4.1 Caracterização dos elementos contextuais e relação com vínculos.....	127
4.2. Permeabilidade entre vida pessoal e profissional e vínculos.....	136
5. Elementos da dinâmica dos vínculos abordados na literatura	138
6. Modelo teórico	145
PARTE IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	150
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	151
PARTE V – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
ANEXO A	172
ANEXO B.....	165
ANEXO C	166

INTRODUÇÃO

O estudo do comprometimento se iniciou na década de 1960, ainda que não relacionado diretamente com o foco organizacional. Nessas análises, buscava-se mapear e compreender os vínculos que os trabalhadores desenvolviam com suas organizações. Nas décadas seguintes, grandes contribuições alcançaram este campo de estudo e o comprometimento ganhou atenção nas teorias organizacionais – principalmente, por sua capacidade de prever comportamentos organizacionais relevantes (Becker, Klein & Meyer, 2009; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

Contemporaneamente, o estudo do comprometimento tem sido determinar os antecedentes pessoais e situacionais (como valores, personalidade, crenças ou expectativas), além de testar a sua capacidade de prever consequentes no mundo do trabalho (como performance, engajamento ou retenção) (Cohen & Kirchmeyer, 1995; Mathieu & Zajac, 1990). Grande parte dos estudos possui o foco em buscar características pessoais ou organizacionais (Meyer, 2002) e relacioná-las com o construto do comprometimento, a fim de compreender as relações e capturar o impacto nas práticas organizacionais.

As pesquisas de fenômenos sociais, psicossociais ou psicológicos estão gradativamente sendo compreendidas nas últimas décadas como estudos que envolvem uma rede complexa de fatores, além de dependências entre causas e dinamismo para a compreensão destes fenômenos (Costa & Bastos, 2014). O comprometimento não é diferente, e passa a ser entendido como algo que se desenvolve de maneira contínua e processual, sendo construído e alterado ao longo do tempo. Entretanto, pouca atenção tem sido dada a este fato (Beck & Wilson, 2000, 2001).

A pesquisa contextual em comportamento humano torna-se mais relevante (Rousseau & Fried, 2001), pois as fronteiras do conhecimento estão expandindo-se em um ambiente mais globalizado, necessitando da criação de modelos e teorias que consigam entender várias realidades. A transposição das teorias para diferentes sociedades enfrenta desafios tanto intrínsecos (se o conceito trabalhado se adequa/comporta da forma teorizada em diferentes realidades) quanto extrínsecos (desafios de validação de teorias, limitados muitas vezes pela falta de recursos e capacidade de investigação em diferentes ambientes).

Outra razão para a relevância da análise contextual neste campo de trabalho, segundo os autores, é a dinâmica com que o mundo organizacional se molda a eventos que ocorrem em um rápido processo de diversificação. Ao se observar as dinâmicas de carreira, por exemplo, atualmente, lidamos com o teletrabalho, novas formas de vínculos empregatícios, novas

modalidades de colaborativas de trabalho remoto e outros fenômenos que desafiam pesquisadores a capturarem estas realidades. Tal dinamismo pode, ao curso de uma pesquisa, alterar o cenário em uma maneira drástica na relação trabalhador-organização, afetando as relações causais estudadas. Alguns trabalhos (Beck & Wilson, 2000, 2001) demonstram a importância de capturar o fenômeno do tempo no estudo de comprometimento, registrando mudanças longitudinais. O mesmo é sustentado por Becker, Klein & Meyer (2009), que abordam a importância do estudo de maneira processual e dinâmica do comprometimento. Sendo assim, a pesquisa de comprometimento organizacional deve compreender também elementos exógenos à relação direta trabalhador-organização, visando ampliar o entendimento sobre este fenômeno.

O próprio termo “contexto” refere-se em sua origem a “fazer uma conexão”. A contextualização possibilita unir o fenômeno estudado a uma série de fatos relevantes, eventos ou pontos de vista que integram a pesquisa a um espectro maior (Rousseau & Fried, 2001). Nas últimas décadas a necessidade do estudo contextual neste campo já foi alertada: Schneider, em 1985, alertou que as pesquisas na área do comportamento organizacional necessitam de análise de contexto, pois desta forma os modelos gerados são mais precisos e a interpretação dos resultados são mais robusta e confiável. Bastos (1998) reiterou a necessidade da inclusão de contexto na agenda de pesquisas dos próximos anos, observando as rápidas mudanças no mundo organizacional e a dimensão múltipla do construto.

Os desafios e críticas sobre contextualização em comportamento organizacional são descritos por Rousseau & Fried (2001) quando assinalam que grande parte dos estudos faz um trabalho limitado ao modelar os efeitos do contexto (as amostras são frequentemente escolhidas sem considerar a natureza do ambiente de tal grupo ou o possível impacto de outras variáveis no grupo selecionado). Como desafios, no campo da epistemologia, os autores alertam para a resistência quanto aos trabalhos que utilizam contexto: a demanda frequente por modelos “limpos”, ou “simples” nem sempre traduzem a complexidade da realidade da vida contemporânea organizacional. Em outro aspecto, a racionalidade limitada coloca em cheque a tangibilização de um contexto que muitas vezes é invisível e, ao passo que tentamos desvendá-lo, naturalmente colocamos nossas próprias impressões nesta análise, como Rousseau & Fried (2001) referem-se: “*One person's context is another's taken-for-granted assumption*” (p. 3).

Os desafios em integrar as análises contextuais nos estudos de comportamento organizacional também são identificados nos estudos de comprometimento. O desenvolvimento teórico do campo de estudo do comprometimento se deu de maneira fragmentada e com

conceitos pouco precisos (Bastos, 1994), entretanto no esforço de melhor compreender tal fenômeno, a teorização de novos vínculos foi proposta, na intenção de separar o que de fato é comprometimento e o que é outro vínculo, como por exemplo o entrenchamento (Rodrigues & Bastos, 2010). A falta de estudos exploratórios e de uma agenda de pesquisa que compreenda o processo de criação e transformação dos vínculos já foi observada (Costa & Bastos, 2014; Klein et al., 2012) e, neste sentido, alguns trabalhos buscaram compreender fenômenos contextuais de maneira processual dos vínculos, abordando temas como contexto cultural, familiar ou econômico, entre outros (Cohen, 2003; Kirchmeyer, 1995; Wasti et al, 2016).

O estudo de contexto organizacional pode ser delimitado entre interno e externo. No interno, analisam-se as variáveis e as características dentro da própria organização – como, por exemplo, o seu tamanho, estrutura hierárquica ou física, sua cultura, valores, natureza da atividade, fluxos de informação, modelo de remuneração, dentre outros aspectos. Nesta definição, é importante reconhecer como as características internas à organização influenciam nos vínculos criados pelos seus colaboradores. No contexto organizacional externo, o foco da observação são os elementos externos à empresa – como, por exemplo, as políticas públicas, traços culturais da população em que se insere, características econômicas do ambiente, crenças e hábitos do entorno, arranjos institucionais da sociedade em que a organização se insere, etc. Nesta caracterização, é importante se observar como o contexto macro que envolve a organização interfere na dinâmica dos vínculos criados pelos colaboradores.

Já na dimensão do ser humano, há uma delimitação entre as características individuais e o contexto individual. No estudo de características individuais são analisadas as particularidades dos colaboradores que trabalham nas organizações – como por exemplo valores e crenças de cada um, traços de personalidade, escolaridade, sexo e aceitação para mudanças, entre outros. Nessa definição, é relevante compreender como as características individuais dos colaboradores se relacionam com os vínculos firmados com as organizações. No contexto individual – foco deste estudo – analisam-se os elementos externos ao trabalhador (e à organização) – como, por exemplo, a relação com a família, o círculo social, a relação com a comunidade em que se insere, as atividades de lazer, os hábitos e as crenças religiosas, entre outros aspectos. Nesta caracterização, é importante observar como os fatores externos ao indivíduo e à organização interferem na dinâmica dos vínculos com as organizações construídas ao longo da vida do trabalhador.

Dentro de tal dinâmica, os estudos se focaram ao longo das últimas décadas, prioritariamente, em atender uma agenda que relacionasse vínculos com características

individuais e organizacionais. Os elementos contextuais, quando explorados, eram de contexto externo da organização (economia, cultura, etc.), mas dificilmente do contexto individual externo (elementos fora da vida profissional que interferem na relação do indivíduo com sua organização). Neste sentido, o presente trabalho busca cobrir tal lacuna identificada, analisando elementos contextuais do indivíduo sob uma perspectiva de sua trajetória de vida (fases da vida) e a sua trajetória profissional (dinâmica de carreira) por meio, prioritariamente, da análise de narrativas de diversos profissionais, buscando expandir a compreensão sobre a dinâmica dos vínculos a partir de tal pano de fundo.

A pesquisa aqui conduzida é parte de um projeto maior, denominado “Entrincheiramento e comprometimento organizacional em processo: ampliando a compreensão da sua dinâmica de construção e desenvolvimento” (Rodrigues, 2014), que vem sendo realizado pelo grupo de pesquisa de Vínculos Organizacionais e recebe apoio da FAPESP.

A dissertação é estruturada em uma introdução e quatro partes: Na sessão introdutória, é apresentado o problema de pesquisa, definições operacionais e os objetivos do trabalho. A Parte I apresenta o marco teórico conceitual do estudo e é composta por dois capítulos. No primeiro capítulo, estão relacionados os marcos da teorização do comprometimento organizacional, suas críticas, o surgimento do entrincheiramento organizacional e o estudo de variáveis contextuais na agenda de pesquisa de comportamento organizacional. No segundo capítulo são apresentados os conceitos de fases da vida e dinâmicas de carreira, sequencialmente, a relação de tais construtos com o estudo de vínculos.

A Parte II contém os aspectos teórico-metodológicos e, por se tratar de um estudo misto (quantitativo e qualitativo) mas prioritariamente qualitativo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados no projeto, tanto da etapa preliminar (quantitativa) quanto a principal (qualitativa). A Parte III revela os resultados encontrados e a discussão sobre os mesmos e a Parte IV relaciona a bibliografia utilizada no trabalho.

PROBLEMA DE PESQUISA

A tradição de estudos de comprometimento explora elementos individuais e organizacionais, entretanto, pouca atenção é dada à trajetória do indivíduo ao longo de sua vida, passando por uma ou várias organizações. Mesmo em trabalhos longitudinais, que são escassos (Bastos, 1998), o processo de desenvolvimento dos vínculos capturados se dá dentro de uma mesma organização ao longo do tempo, o que já auxilia na maior compreensão do fenômeno.

Entretanto, o foco não compreende investigar como os vínculos se desenvolvem a partir da perspectiva da trajetória de vida do indivíduo nas múltiplas organizações, o que ele pode ter se relacionado, observando como o seu contexto interfere na construção de tal trajetória.

Analisando o contexto individual, alguns trabalhos da área o fazem com mais intensidade (como no caso de Costa & Bastos (2009), que analisa com detalhes o contexto de trabalhadores rurais brasileiros no fomento dos vínculos organizacionais) e outros com menos intensidade, reconhecendo particularidades contextuais e destinando alguma atenção a estes elementos em tais estudos. Sendo assim, a caracterização de uma análise contextual em estudos organizacionais não depende apenas se tais elementos foram inseridos, mas sim qual é a profundidade contextual explorada, com nível de riqueza e detalhes suficientes para traduzir uma dada realidade (Rousseau & Fried, 2001).

Ao observar não apenas o vínculo com uma organização, mas sim uma sequência de escolhas que fomentam uma trajetória profissional e constroem uma carreira, coloca-se o foco de análise para o processo de vinculação do trabalhador com as organizações ao longo de sua vida: uma abordagem do ponto de vista do colaborador para a somatória de suas escolhas, decisões e experiências. A análise processual parte de um estágio inicial, que é a compreensão dos padrões de vínculos, isto ocorre, pois, a compreensão destes padrões pode revelar uma situação presente a ser relacionada com a dinâmica do vínculo no tempo, trazendo um parâmetro para a análise com o elemento temporal.

O problema de pesquisa que norteia esta dissertação pode ser descrito da seguinte forma: Como o contexto individual e a trajetória pessoal do trabalhador participam da dinâmica de desenvolvimento dos vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional?

Por variáveis pessoais de contexto, se entende as variáveis capturadas na literatura que fazem parte do contexto de cada trabalhador e não estão relacionadas diretamente ao âmbito do colaborador (como, por exemplo, família, círculos sociais, hobbies, entre outros). Tal fenômeno será observado sob a perspectiva do próprio trabalhador, compreendendo o desenvolvimento dos vínculos em sua trajetória de vida e carreira.

OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho é explorar o papel das variáveis pessoais de contexto na dinâmica dos vínculos de comprometimento e entrenchamento.

Especificamente, busca-se:

- 1) Avaliar o impacto de variáveis individuais nos padrões de comprometimento e entrenchamento com a organização;
- 2) Descrever os elementos contextuais (em nível individual e organizacional) das experiências destacadas pelos trabalhadores ao longo de suas trajetórias;
- 3) Destacar, a partir das narrativas profissionais, elementos teóricos da dinâmica dos vínculos emergentes em suas trajetórias;
- 4) Compreender o papel de variáveis da vida do indivíduo e das experiências passadas em sua trajetória, no desenvolvimento de seus vínculos com a sua última organização empregadora;
- 5) Elaborar um modelo teórico que inclua o papel do contexto individual na dinâmica de construção e desenvolvimento dos vínculos

**PARTE I –
MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL**

CAPÍTULO I

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E SUAS TENDÊNCIAS

Neste primeiro capítulo, será explorada a dinâmica de estudos dos vínculos organizacionais desde o seu surgimento até as últimas tendências apontadas pela literatura. Dado que o assunto recebe gradativamente mais atenção nas pesquisas de comportamento organizacional (Cohen, 2014), é relevante compreender sua evolução, marcos teóricos e principais desdobramentos, buscando facilitar a compreensão dos apontamentos principais deste trabalho. Em outro espectro, a falta de precisão teórica é uma das principais limitações reconhecida da agenda de estudos dos vínculos organizacionais (Osigweh, 1989), busca-se então contribuir para sua clareza e definição a partir de uma revisão sistemática do construto.

O modelo estruturado para tal revisão (Tabela 1) segue uma ordem de grandes marcos da história de desenvolvimento dos vínculos organizacionais até o momento, o que é uma tendência para a agenda de pesquisa dos próximos anos.

Tabela 1 – Desenvolvimento dos vínculos organizacionais

Período	Principais Estudos	Principais Desafios	Principais Avanços	Limite a ser superado
Primeiros Ensaaios	Becker, 1960; Ritzer&Trice, 1969; Alutto et al, 1973; Kanter, 1977	Tentativa de conceituar o fenômeno	Construir um conceito a partir de diferentes referências	Compreender demais naturezas dos vínculos
Tentativa de Legitimação	Mowday et al., 1979; Reichers, 1985, O'Reilly e Chatman, 1986	Operacionalização de conceito delineado cientificamente	Medidas e Instrumento de Pesquisa (OCQ)	Validade discriminante não satisfatória
Legitimação e Difusão	Meyer & Allen, 1990; 1991; 1997; Morrow, 1993	Expandir abrangência do construto comprometimento	Focos múltiplos do comprometimento Naturezas múltiplas do comprometimento	Validade interna e externa questionadas
Transição	Solinger, 2008; Cohen, 2007; Rodrigues et al., 2010;	Delimitar Conceito Autocrítica	Saída da perspectiva tridimensional Reconhecimento de outros vínculos	Explorar dinâmica de desenvolvimento dos vínculos
Tendência	Klein, 2014, 2016; Bastos&Costa, 2014	Compreender dinâmica e contexto de vínculos	Foco na dinâmica dos vínculos e atenção ao contexto	Consolidar modelo teórico de vínculos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O estudo dos vínculos organizacionais compreende abordagens de diversas áreas de estudo em sua constituição, como sociologia, teorias organizacionais e psicologia social (Bastos, 1993). Tais áreas de estudo contribuíram com distintas abordagens para o fenômeno, que evoluiu também na interação entre as mencionadas áreas do saber, em uma agenda que aumentou a complexidade sobre o tema na medida que avançou na reflexão e diálogo entre conhecimentos distintos. Entretanto, tal multidisciplinaridade também trouxe problemas e desafios na delimitação dos conceitos do comprometimento, como a pluralidade de medidas, e definições teóricas alargadas (Osigweh, 1989). O que se observa na história do comprometimento são avanços em alternados momentos de inclusão e abrangência de novos conceitos e momentos de delimitação e foco, em uma tentativa de “limpar” o construto de outros que o confundem. Explora-se, agora, de maneira detalhada tal desenvolvimento, focando nos períodos contemporâneos.

A) DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS SOBRE O COMPROMETIMENTO

1. Primeiros Ensaio

O desenvolvimento do estudo sobre o comprometimento organizacional se deu inicialmente a partir dos anos 60, com as primeiras análises de Howard Becker (1960), em uma visão comportamental do fenômeno. Sua teoria dialoga com elementos da sociologia e preconiza que os indivíduos fazem investimentos para continuar em suas organizações – o autor denomina isto como “*side bets*” – e a medida em que tais investimentos são acumulados, a tendência é que o trabalhador permaneça em uma linha de atividade coerente com suas escolhas. Estes investimentos feitos diariamente pelos trabalhadores são relacionados à inúmeras qualidades, como, por exemplo, investimentos financeiros (fundos de pensão ou aposentadoria acumulados), crescimento na hierarquia organizacional (eventuais promessas de promoções), adaptação social (perder o lugar de respeito, referência ou familiaridade conquistados). A medida que tais investimentos vão se acumulando, torna-se mais difícil para o trabalhador sair de sua organização e de sua linha de atuação coerente com a empresa. Sendo assim, o medo de perder tais investimentos, aliado com a percepção da falta de alternativas fora de sua organização, justificam a permanência na organização.

Ao longo das décadas de 1970 e 1980, o modelo de Becker foi testado por diversos pesquisadores. Ritzer & Trice (1969) argumentavam que as apostas deveriam se acumular ao

longo do tempo, logo idade e tempo de permanência na organização seriam as variáveis mais importantes ao construir uma carreira em uma organização. Outros autores testaram tal lógica (Alutto et al., 1973; Sheldon, 1971) e outras variáveis foram testadas como gênero, mobilidade, situação matrimonial, percepção de alternativas de trabalho, entre outras. Tais estudos foram inconclusivos, o que levou Cohen et al. (1990) a realizar um levantamento da operacionalização da teoria de Becker, visitando mais de 250 estudos entre 1969 e 1987.

Os resultados obtidos pelo autor não suportaram a teoria de *side bets* de Becker. Das 11 variáveis analisadas (entre elas, a idade, o gênero, a remuneração e o número de filhos), nenhuma delas exerceu correlação positiva forte com o modelo desenvolvido, não se encontrando relações significativas com comprometimento organizacional. Os desafios na operacionalização da teoria de *side bets* foram explicados por Meyer & Allen (1984), a partir do questionamento sobre os instrumentos de medição da teoria de Becker e seu embasamento teórico (que foca na idade e no tempo de permanência na organização). Ainda, Ritzer & Trice (1969) sustentam que a teoria de *side bets* deveria ser rejeitada, clamando por estudos que considerem variáveis psicológicas e situacionais que tenham maior potencial de explicação do comprometimento organizacional (Mowday et al. 1982; Reichers, 1985).

O que se configura nesta etapa de desenvolvimento do comprometimento é um primeiro esforço visando delinear tal fenômeno, com um arcabouço teórico emprestado de diversas áreas de conhecimento – como sociologia e psicologia social, entre outros – a fim de tentar conceituar o construto que se encontrava difuso entre diversas abordagens (Bastos, 1993).

2. Tentativa de Legitimação

No período seguinte é observado, nos anos 80, o surgimento do modelo de Mowday, Porter & Steers (1979), baseado em uma visão de vínculo psicológico e atitudinal (e não mais estritamente comportamental) do comprometimento. O ato do trabalhador de permanecer na organização não é justificado apenas por elementos econômicos, mas também pela conexão afetiva que o mesmo cria com a sua organização, mais importante que a primeira. Para os autores, o comprometimento é definido como “(...) *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*” (Mowday, Porter & Steers, 1979, p.226). O comprometimento foi caracterizado por três fatores diferentes:

a) Uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;

- b) A vontade de exercer esforço considerável à serviço da organização;
- c) Um forte desejo de permanecer membro da organização.

A teoria na qual se baseava tais fatores é a teoria da troca (Mowday et al., 1982), evidenciando comprometimento não como uma lealdade passiva perante a organização, mas sim uma postura ativa na qual o indivíduo está disposto a dar alguma coisa sua, visando a contribuição para a organização (Akhtar, 1994; Mowday, Porter & Steers, 1979). Pode-se argumentar, então, que a abordagem de Mowday, Porter & Steers não é contraditória, mas sim complementar à teoria de Becker (1960), dada a fundamentação em elementos correlatos (teoria da troca, vínculo ativo (Akhtar, 1994)). No campo empírico, a grande contribuição de tal fase foi a criação do Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ), instrumento que busca, unidimensionalmente, mensurar o comprometimento na dimensão atitudinal. A fim de superar as limitações do OCQ (sua unidimensionalidade foi questionada por alguns autores (Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986)), tais pesquisadores derivaram modelos multidimensionais, os primeiros propondo um novo modelo teórico e os seguintes aperfeiçoando o questionário existente.

Neste segundo momento, o avanço consolidado no campo teórico é o de operacionalizar as medidas de comprometimento, trazendo uma perspectiva de vínculo psicológico e centrada na identificação dos antecedentes de comprometimento. Consolidou-se, assim, uma estratégia de pesquisa para a área, que explora quantitativamente análises estatísticas a fim de identificar os vínculos causais entre os dados coletados através de questionários (Bastos, 1998). Tal fato é extremamente relevante, na medida que o modelo de estudo na área seguirá neste padrão pelas décadas seguintes, com análises gradativamente mais complexas e fortemente concentrado em correlações entre antecedentes e consequentes de comprometimento (Beck & Wilson, 2001; Mathieu & Zajac, 1990).

3. Legitimação e Difusão

No esforço reflexivo de uma reconceitualização do comprometimento organizacional, visando agora uma abordagem multidimensional, Meyer e Allen (1984) inauguraram seus trabalhos nesta linha, questionando o modo de operacionalização do modelo de *side bets* de Becker (1960), e sugerindo o que foi chamado de Comprometimento de Continuação, uma dimensão que capturasse não só a idade, mas sim a percepção individual acerca da quantidade e importância das *side bets* efetuadas pelos próprios trabalhadores. Agregada a mesma, foi

sugerida a dimensão afetiva do comprometimento, baseada no OCQ, entretanto, com alguns aperfeiçoamentos, caracterizada pelos sentimentos positivos provenientes da identificação do trabalhador com a sua organização (WeiBo et al, 2010). O modelo foi agregado nos anos seguintes (Meyer & Allen, 1990) por uma terceira dimensão, o Comprometimento Normativo, definido como o sentimento de obrigação de permanecer na organização – tal comportamento é afetado, prioritariamente, por processos de socialização e costumes/cultura do trabalhador.

O modelo de três dimensões de Meyer & Allen (1990) sustenta que suas bases são componentes distintos, isto é, os trabalhadores podem experienciar todas as bases, simultaneamente, em níveis de intensidade diferentes. O comprometimento organizacional é, por fim, produto da soma das qualidades das bases individualmente, o que pode mudar ao longo do tempo. Tal abordagem goza de vasta adoção pela comunidade científica nas últimas décadas e se tornou o maior instrumento para a avaliação de comportamentos de trabalhadores no campo de estudos organizacionais, principalmente, pela sua contribuição na dimensão afetiva do comprometimento (WeiBo et al., 2010).

Este modelo de bases múltiplas possibilitou observar o ser humano com uma visão mais holística e com diferentes possibilidades de vínculos com a organização. Nesta linha, tal avanço foi explorado também no âmbito do agente que se vincula ao colaborador, observando diferentes focos aos quais tal vínculo pode se estabelecer. Cada público descrito pode ter objetivos e valores particulares, não necessariamente compatíveis com os organizacionais (Bastos, 1998). A partir destas realidades, explora-se a possibilidade do comprometimento do trabalhador não só com a organização, mas sim com líderes, equipes de trabalho, outros *stakeholders*, proprietários, clientes ou até sua própria carreira, permitindo a identificação de perfis ou padrões de comprometimento distintos em cada caso.

Neste terceiro momento, o que se observa é a popularização do estudo na área de comprometimento – baseados, prioritariamente, no modelo de três dimensões de Meyer & Allen (1990), trazendo maior compreensão ao fenômeno e expansão do conceito (como no caso dos focos múltiplos ou apontamento de outras dimensões do comprometimento). A meta-análise de Meyer (2002) atesta a expansão e a popularização do construto, focado prioritariamente no estudo de sua relação com os antecedentes e os consequentes organizacionais.

4. Transição

Os estudos dos últimos anos apontam para uma saída da perspectiva tridimensional, dado o amadurecimento do conceito e as críticas gradativamente mais profundas e maduras acerca do construto. A redundância, a imprecisão e o alargamento excessivo de conceito têm marcado os estudos na área (Klein et al., 2012; Morrow, 1983; Mowday, 1982; Osigweh, 1989; Rodrigues et al., 2010), fortemente pautados pelo modelo teórico de Meyer & Allen (1991). Tal preocupação com o conceito e seu desenvolvimento teórico é manifestado pelo reconhecimento de outros vínculos como o entrenchamento (Rodrigues et al., 2010) (abordado a seguir neste trabalho), evitando as confusões e contradições que persistiram no modelo tridimensional (Rodrigues, 2009; Solinger et al., 2008).

4.1 Críticas ao modelo tridimensional

As críticas empíricas ao comprometimento tridimensional são, em geral, duas: 1) Validade Convergente - comprometimento de continuação correlaciona com pouca intensidade ou não correlaciona com comprometimento afetivo. Na meta-análise de Meyer et al. (2002), foi encontrada uma baixa correlação entre o comprometimento de continuação e afetivo, bem como uma relação distinta com outros correlatos (como satisfação no trabalho ou performance). Tais resultados geram dúvidas quanto à validade convergente do comprometimento de continuação dentro do construto de comprometimento organizacional (Bergman, 2006; Ko et al., 1997; Solinger et al., 2008). Outra crítica empírica é relacionada à: 2) Validade discriminante (Ko et al., 1997) – O comprometimento normativo se relaciona fortemente com o comprometimento afetivo e tal resultado atesta uma possível sobreposição das dimensões (Ko et al. 1997; Solinger et al., 2008), que são dificilmente separadas empiricamente. Assim, geram-se dúvidas se de fato não se fala – se não da mesma coisa – de elementos muito semelhantes quando comparamos dimensões afetiva e normativa de comprometimento.

No campo teórico, em Solinger et al. (2008) a crítica é realizada conceitualmente alertando-se para uma incongruência intrínseca: No mesmo modelo estão reunidas atitudes frente a um objeto (organização), que é o comprometimento afetivo e atitudes frente a um comportamento (permanecer na organização), que são os comprometimentos normativos e de continuação. O autor sustenta que tal inconsistência conceitual é a causa da imprecisão empírica do modelo de três bases. Nesta mesma linha, Moscon et al. (2012) ao explorar a percepção de gestores sobre os vínculos instrumental e afetivo, conclui que o perfil desejado pelos gestores é o do

comprometimento afetivo, sendo relacionado, dentro do *schema* dos mesmos como “competente, holístico, motivado, dedicado, veste a camisa” enquanto que o comprometimento instrumental (de continuação) foi identificado com atributos não desejáveis no *schema*, como “acomodado, mecanicista, básico, funcionário padrão ou parcialmente desmotivado” (Moscon et al., 2012). Tal distinção torna os conceitos quase antagônicos na visão dos gestores e gera o questionamento se de fato ambos devem caracterizar o mesmo fenômeno. Rodrigues et al., (2010) sustentam tal crítica com o seguinte questionamento:

Ora, como é possível que dimensões antagônicas façam parte do mesmo construto, e que o comprometimento organizacional, que na teoria apresenta correlações positivas com variáveis como satisfação com o trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e envolvimento, abrigue uma dimensão que contradiz essa expectativa? Como é possível que a base de continuação, ao configurar-se como um vínculo que mantém o indivíduo sem o interesse de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, seja considerada parte de um construto que contém em sua definição o compartilhamento dos objetivos da organização pelo trabalhador? (Rodrigues et al., 2010, p. 140)

Klein, Molloy & Cooper (2009) discutem também o fato de que existem alguns fatores geradores (antecedentes) embutidos no próprio conceito de comprometimento e na medida que se abordam trocas, identificação, investimentos ou alinhamento com valores se está se referindo a elementos necessários para o próprio desenvolvimento do comprometimento e não explicando o vínculo em si (Moscon et al., 2012) (Tabela 2).

Tabela 2 - Esquematização das citações de críticas ao modelo tridimensional

	Crítica Teórica	Crítica Empírica	Crítica Mensuração
Validade Convergente – afetivo e normativo	Bergman (2006); Solinger (2008); Moscon (2012); Cohen (2007); Ko et al. (1997); Vandenberg e Self, (1993); Klein (2012); Rodrigues (2010)	Bergman (2006); (Cheng e Stockdale (2003); Ko et al., (1997); Vandenberghe, (2003); Triandis (1992); Wasti (2002; 2003a; 2003b) Meyer (2002); Solinger (2008); Moscon (2012)	Rodrigues (2010); Bergman (2006); Akhtar (1994); Solinger (2008)
Estudos que citam críticas ao modelo tridimensional de comprometimento a partir da validade convergente: a sobreposição existente entre as bases afetivas e normativas do construto, tanto em nível teórico quanto comprovadas empiricamente e nos instrumentos de mensuração.			

	Solinger (2008); Bergman (2006); Validade Ko et al. (1997); Divergente - Vandenberg e Self, continuação (1993); (); Klein (2012)	Hackett (1994); Solinger (2008); Ko et. al, (1997); Meyer (2002); Rodrigues (2010); Klein (2012), Moscon (2012)	Rodrigues (2010; Culpepper (2000); Powell e Meyer (2004); Carson (2002); Dunham et al. (1994); Jaros (1997); Allen, Meyer, (1996); Hackett. (1994); Ko Et Al. (1997)
Estudos que citam críticas ao modelo tridimensional de comprometimento a partir da validade divergente ou discriminante: a base de continuação do construto não traduz a essência de comprometimento e vai de encontro às demais bases, tanto no nível teórico quanto praticamente e nos instrumentos de mensuração.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Tal quadro refere-se a duas críticas centrais do modelo tridimensional (validade convergente e validade divergente ou discriminante) em três âmbitos diferentes (crítica teórica, empírica ou de mensuração). Como explorado, observa-se, em linhas gerais, uma grande quantidade de críticas ao modelo desde a sua concepção. As críticas percorreram diversas dimensões do modelo, observando inconsistências e espaços para avanços na teoria e prática. Tais críticas impulsionaram a transição do modelo tridimensional e a revisão de sua precisão teórica.

4.2 Transição

Tradicionalmente, as diversas teorizações de focos múltiplos do comprometimento constantemente exploraram relações com domínios dentro do campo do trabalho (grupos de trabalho, líderes, valores organizacionais, trabalho, etc.). Poucos estudos incorporam elementos externos à organização como foco de comprometimento. Cohen et al. (1995) analisa os múltiplos focos de comprometimento no trabalho e inclui sua relação com os demais domínios fora deste. O autor, ao estender o olhar do comprometimento, conclui que é necessário um entendimento do contexto do trabalhador fora de sua vida do trabalho para compreensão do ser humano fora do âmbito profissional.

Em um trabalho subsequente, Cohen (2007) cria um modelo conceitual baseado em duas dimensões: tempo e natureza. O tempo é observado explorando a expectativa de entrada (momento anterior à entrada) e o cumprimento destas expectativas do indivíduo. Sobre a natureza do comprometimento, o autor teoriza entre comprometimento instrumental (percepção

de benefícios que o colaborador tem em permanecer na organização) e afetivo (sentimento de conexão com valores e ideais da organização). Como se pode observar, o autor, ao propor uma nova configuração das bases do fenômeno, faz uma transição do modelo tridimensional para um novo modelo conceitual ainda em construção por pesquisadores atuais, mas que de uma forma geral, reconhecem o elemento afetivo como central nas bases do comprometimento (Rodrigues et al., 2010; WeiBo et al., 2010).

Outro importante avanço do período de transição foi a identificação de novos tipos de vínculos além do comprometimento, tarefa na qual a agenda de pesquisa brasileira foi pioneira e referência atual neste desenvolvimento (Bastos et al., 2014). Em tal estudo, o autor analisa a produção científica brasileira de vínculos entre 2000 e 2010, reconhecendo a proeminência de tal grupo de pesquisadores nos avanços teóricos do campo. A origem desses avanços foi um processo de reflexão e crítica ao modelo tridimensional, que culminou no surgimento de um novo tipo de vínculo, o entrincheiramento organizacional, que explora a necessidade do trabalhador em permanecer na organização não pela identificação e afetividade, mas sim pela limitação das percepções de qualquer outra alternativa além da posição atual. Tal vínculo será discutido em uma sessão a parte no capítulo, após se findar a revisão da linha de pesquisa de comprometimento.

5. Tendências: Ênfase no contexto e na dinâmica do vínculo

A tendência apontada pela agenda de pesquisa é a de assumir que há uma complexidade no modo como os vínculos se configuram e se desenvolvem e que estes estão relacionados com o contexto, focos associados a essa circunstância e a eventos que ocorrem ao longo do desenvolvimento dos vínculos. A área então passou a recuperar estudos seminais de padrões e a desenvolver novos conceitos para contemplar essa tentativa de capturar (com uma ênfase quantitativa, hegemônica na área) a dinâmica do vínculo.

Os trabalhos de Klein (2012, 2014) refletem as preocupações sobre os focos do comprometimento, em uma perspectiva de conceitualizar e operacionalizar o construto de forma a não o restringir a um objetivo específico. No que tange à definição, Klein et al., (2012) compreendem o comprometimento como *“a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target”* (p. 137).

Ao teorizar uma definição sem foco determinado, o autor abarca uma necessidade latente de considerar o comprometimento em diversos segmentos da vida do colaborador (Cohen & Kirchmeyer, 1995), abrindo possibilidade para que as variáveis contextuais possam ser melhor exploradas de maneira simples e com instrumentos adequados – validados inicialmente (Klein et al., 2014) e com amplo potencial de utilização e comparação entre diversos focos.

A produção de Klein (2014) aponta para um novo caminho para a agenda de pesquisas de vínculos, explorando elementos processuais (não estáticos ou estanques) e dinâmicos, além de considerar o contexto como ponto fundamental para a compreensão dos vínculos, que não se desenvolvem isoladamente, mas sim dentro de uma lógica de contrastes contextuais do indivíduo e da organização. Nesta linha, compreender a dinâmica dos vínculos ao longo da vida do trabalhador, se insere nesta fase do desenvolvimento da agenda de estudos, uma tendência observada no contexto das pesquisas realizadas por autores brasileiros (Carvalho et al. 2011; Costa & Bastos, 2014; Rodrigues et al., 2011; Rodrigues & Bastos. 2012; Schleibe et al., 2013). Estes estudos sustentam a ideia de vínculos distintos (comprometimento e entrenchamento), que podem coexistir e têm características dinâmicas e processuais, se desenvolvendo de maneira contínua dentro de um contexto individual e organizacional influenciando os vínculos.

Nesta mesma linha argumentativa, Solinger et al., (2013) realiza um estudo qualitativo longitudinal observando o padrão de formação dos vínculos de recém-contratados com a organização. O autor reconhece três padrões na dinâmica dos vínculos para recém-admitidos: 1) *Learning to Love* (Aprendendo a Amar); 2) *High, Moderate, Low Match* (Combinação alta, moderada ou baixa) e 3) *Honeymoon Hangover* (Ressaca da Lua de Mel). No primeiro caso, os níveis de comprometimento aumentam consistentemente ao longo do tempo. No segundo caso, o nível de comprometimento se mantém constante desde a entrada do colaborador, em níveis diferentes. No terceiro caso, os níveis de comprometimento diminuem consideravelmente ao longo do tempo. Ao analisar tais trajetórias reconhece-se, primeiramente, o poder explicativo que estudos longitudinais ou qualitativos têm (Costa & Bastos, 2014) nas dinâmicas dos vínculos de trabalhadores com a organização. Ainda, observa-se a complexa rede de elementos que influenciam nesta dinâmica, desde o ingresso do trabalhador até sua saída.

Dentro da abordagem dinâmica do comprometimento, Solinger et al. (2016) exploraram a relação entre a quebra de contrato psicológico e o comprometimento do colaborador com a organização, em uma pesquisa longitudinal. Há diversos estudos relacionando positivamente a quebra de contrato psicológico e declínio dos níveis de comprometimento (Bal et al., 2008; Ng et al., 2010), que podem levar o trabalhador a buscar outra organização. Entretanto, o autor em

seu estudo colhe evidências de que esta relação não é linear e que é possível retornar em níveis de comprometimento iguais ou até maiores após uma quebra de contrato psicológico. Tal mecanismo se dá considerando elementos contextuais (experiências positivas não relacionadas com o evento de quebra), a capacidade da organização de amenizar e do trabalhador de superar a ruptura do contrato psicológico firmado. Neste sentido, o autor revela que o acúmulo de experiências negativas em uma trajetória profissional (contratos psicológicos sendo quebrados constantemente ao longo da carreira) não necessariamente levam a um caso de ausência de comprometimento - uma situação “sem volta” - mas sim de uma demora adicional para a recuperação destes níveis por parte do trabalhador.

A linha de estudos de vínculos parece assim avançar, explorando a complexidade que permeia sua dinâmica. Breitsohl e Ruhle (2013) teorizam o comprometimento residual, sustentando o argumento de que ao trocar de organização, o trabalhador carrega consigo traços do comprometimento com a empresa anterior, influenciando o seu nível de comprometimento atual seja pela forma com que saiu da organização, a expectativa que construía acerca da nova organização ou as características pessoais. Tal fenômeno redefine o tempo dentro do construto comprometimento, que durante muitas décadas foi analisado como um vínculo estático e que se encerra ao passo que o trabalhador deixa a organização (Bastos, 1998; Breitsohl & Ruhle, 2013). Nesta mesma linha, os argumentos de Klein (2016) também apontam a importância do comprometimento residual. Em um estudo realizado com três organizações diferentes, Klein (2016) conceitualiza o *quondam commitment* ou o chamado “comprometimento que existia e não mais existe”. Elevando a compreensão sobre os mecanismos que fazem as pessoas diminuírem seu comprometimento, o autor empiricamente mostra 11 variáveis que auxiliam na compreensão desta dinâmica, desde a mudança nas circunstâncias do trabalho até a percepção negativa de outros colaboradores.

Outras formas de compreensão da dinâmica do vínculo estão relacionadas ao resgate das memórias e dos acontecimentos marcantes do passado, teorizado em estágio inicial como *souvenir* (Quillerier, 2017) ou ainda o processo de reavaliação dos vínculos passados (Morgeson et al., 2015). Ambos autores apontam para a influência das memórias passadas frente à construção do vínculo organizacional, dado o repertório adquirido ao longo da trajetória de vida.

A importância de compreender o comprometimento dentro de um contexto de mudança amplo e dinâmico é imperativo (Beck & Wilson, 2001; Costa & Bastos, 2014; Meyer, 2009), tanto individual quanto organizacionalmente. No primeiro, o dinamismo altera a forma com

que o indivíduo se relaciona em comunidade (Bastos, 1998), a forma com se constrói nossa carreira (Savickas, 2009) e como se equilibram as responsabilidades e ambições nos diversos âmbitos da vida (Kirchmeyer, 1995). No segundo, tal dinamismo impõe uma necessidade de adaptação frente a trabalhadores em contextos culturais diversos (Wasti et al., 2016), desafiando as práticas que resultam em retenção (Vanderberghe & Bertein, 2009) e práticas organizacionais que sejam estratégicas e alinhadas com o propósito da organização (Alcazar, 2005), considerando a influência de outros atores socioeconômicos.

Ao analisar as fases de desenvolvimento dos vínculos organizacionais, fica claro que a história de desenvolvimento do comprometimento é também uma história de apropriação do entendimento da construção social da realidade por meio de cada trabalhador, que também se dá no campo subjetivo, a partir de símbolos e significados que o mesmo atribui a sua própria vida no trabalho e fora dele e está em constante transmutação, bem como seu contexto. Compreender a relação causal entre elementos do comprometimento é fundamental (Morrow, 2011) e uma agenda de pesquisa que abarque o desenvolvimento do comprometimento em um amplo contexto torna-se um dos grandes desafios da área (Cohen, 2014).

Os simbolismos construídos pelo trabalhador são encontrados na subjetividade da construção de sua carreira, na sua concepção própria de sucesso profissional, no papel do trabalho em sua vida (centralidade do trabalho) e na relação que o mesmo decide estabelecer com o trabalho. A construção de vínculos se encontra em meio a esta construção social desenvolvida pelo colaborador, que não se encerra enquanto as diversas esferas de sua vida (lazer, família, comunidade, etc.) ganham novos significados a cada interação, em uma dinâmica que vai tecendo novas e descosturando antigas emoções, opiniões e gerando comportamentos distintos a cada dia.

Os estudos de comprometimento são direcionados para a investigação da essência do mesmo, o que tem estimulado sua maior delimitação e análises sobre outros tipos de vínculos. A preocupação em ampliar a compreensão sobre o contexto é presente e é traduzida nas próximas sessões deste trabalho quando é realizada uma discussão sobre o entrincheiramento organizacional – também objeto deste projeto – e reflexões sobre o lugar do contexto nos estudos de vínculos.

5.1 Entrincheiramento Organizacional

Os primeiros estudos sobre entrincheiramento surgiram na área de carreiras (Carson et al., 1995), originadas por um contexto de dinamismo nos planos de carreira e das mudanças nas expectativas de crescimento profissional, aliadas à menor flexibilidade para a modificação de ocupações. Tal cenário de alteração de contexto junto a restrições de mobilidade organizacional foi a base para a origem do entrincheiramento: a tendência do indivíduo a permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora do seu campo de atuação. Como elucida Rodrigues et al.:

Nesse sentido, à medida que o profissional faz investimentos em sua carreira, ele a avalia como instrumento de alcance de seus objetivos. Tal avaliação pode levar a reinvestimentos, à tentativa de preservação psicológica, por meio de justificativas do que foi investido, ou à busca de uma nova carreira, que poderá ser inviabilizada pela percepção de poucas alternativas. Segundo os autores, o indivíduo que chega a esse ponto está entrincheirado. ” (Rodrigues et al., 2011, p. 5)

A noção de que um indivíduo comprometido permanece na organização tem sido questionada por estudos mais recentes (Klein et al., 2009; Rodrigues, 2009). Sendo permanência um dos diversos consequentes do comprometimento juntamente com vários outros comportamentos desejáveis, há a possibilidade do trabalhador permanecer na organização, entretanto, sem desenvolver o vínculo do comprometimento com a mesma. Neste caso, outros vínculos podem ser estabelecidos, como, por exemplo, o entrincheiramento. Mas como tal conceito pode ser observado no contexto organizacional?

Esse conceito reflete-se como se o trabalhador utilizasse a organização como uma forma de trincheira – isto é, para a proteção, garantias, estabilidade e manutenção do *status quo*, evitando quaisquer perdas associadas ao processo de saída. Como observado anteriormente, o vínculo construído não é de desejo, mas sim de necessidade: o trabalhador permanece na organização porque a sua saída pode causar, em sua percepção, perdas maiores que sua permanência.

As bases conceituais para o entrincheiramento tomam emprestado conceitos de Becker (1960) e também a noção de alternativas limitadas. Estas são as razões pelas quais um trabalhador pode sentir-se preso à organização, caracterizando o entrincheiramento (Rodrigues et al., 2011):

a) Ajustamento à Posição Social (APS): Refere-se ao espaço social conquistado (e acumulado) ao longo de sua experiência na organização, o respeito adquirido, a familiaridade e amizades

conquistadas, os ajustes (capacitações, hábitos, ritos) específicos para adaptar-se a uma certa cultura organizacional. A construção do ser social, o desenvolvimento de uma imagem e determinados esquemas particulares àquela organização também contribuem para que o trabalhador se ajuste socialmente e se torne reticente de perder tal investimento ao deixar seu posto;

b) Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI): Estabilidade e potenciais ganhos materiais como aumento de remuneração, participação nos lucros, férias por vencer ou benefícios. Tais acordos extrínsecos ao indivíduo podem fazer com que o custo de saída se torne demasiadamente alto. Alguns acordos formais também contribuem para este fenômeno, como, por exemplo, o financiamento de uma especialização feito pelo empregador, em troca de um contrato de permanência por um determinado período ou a perda de algum benefício retroativamente caso o contrato de permanência seja violado;

c) Limitação de Alternativas (LA): A Percepção de falta de oportunidades pode estar associada a um nicho específico (se sair de tal setor, nenhuma outra empresa do mesmo setor me contratará) ou a qualquer outra limitação como idade (sair do meu trabalho na minha idade pode ser um grande risco), aquecimento do mercado (atualmente, não há oportunidades para mim, em face do cenário econômico), conhecimento, entre tantos outros. Faz-se importante ressaltar que as limitações são percepções do próprio trabalhador, que pode ou não ser coerentes com a realidade.

As três dimensões do entrincheiramento não são exclusivas e podem gerar um ciclo, como um certo arranjo burocrático (como uma promoção automática por tempo de serviço) pode iniciar o desenvolvimento de um novo ajustamento à posição social (novos treinamentos específicos) aumentando a percepção de limitação de alternativas para sair da organização (não há oportunidades fora daqui para tal cargo conquistado). Ou seja, tal fenômeno de entrincheiramento não é de escolha do trabalhador, mas sim um processo que se desenvolve ao longo do tempo e mantém o trabalhador em um mesmo curso de ação por necessidade do mesmo, somando fatores que limitam suas possibilidades de inserção em outra organização.

O avanço da agenda do entrincheiramento organizacional foi impulsionado também pelo trabalho de Rodrigues et al., (2016), no qual se expandiu a compreensão da formação dos vínculos face às características pessoais, organizacionais, expectativas e contratos psicológicos por meio de um modelo teórico estruturado da formação e manutenção dos vínculos. Além de

investimentos feitos também é elemento fundamental para a construção dos vínculos (Rodrigues et al., 2016), contribuindo para a definição dos padrões e suas dinâmicas de acordo com fatores contextuais externos (oportunidades do mercado, economia aquecida, novas carreiras, etc.) ou fatores contextuais individuais (movimentos familiares, círculo social, relação com comunidade, religião ou hobbies).

A compreensão do vínculo de comprometimento e entrincheiramento também passa pelo entendimento de como gestores consideram e reconhecem a manifestação de tais vínculos. Se na literatura se observa o comprometimento (em sua dimensão afetiva) sendo preditor de comportamentos desejáveis pela organização, em um estudo explorando a percepção dos gestores (Pinho et al., 2015) tal vínculo está relacionado a termos como: “envolvido com a organização”, “exemplar”, “tem prazer em trabalhar”, “é bom trabalhador”, “quer vencer na organização” e “é feliz por fazer parte da organização”. Já no vínculo de entrincheiramento, observamos na literatura a relação com comportamentos muitas vezes não desejáveis pela organização e, na percepção dos gestores no mesmo estudo (Pinho et al., 2015), tal vínculo é associado com: “acomodado”, “medroso”, “não arrisca a estabilidade”, “desinteressado”, “inseguro” e “resistente à mudança”. Sendo assim, não só na teoria, mas também na percepção de gestores, comprometimento e entrincheiramento são vínculos completamente diferentes, senão opostos.

B) O LUGAR DO CONTEXTO NO ESTUDO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Após compreender a evolução da agenda de pesquisa dos vínculos organizacionais e suas tendências, é necessário entender onde os estudos contextuais se localizam na tradição de pesquisa de tal área e a sua relevância. Assim, se formará uma imagem completa da agenda de pesquisa e os subsídios para compreender os achados deste estudo. Primeiramente, será explorado o modelo de estudos de comprometimento e, em seguida, os trabalhos sobre vínculos e variáveis contextuais.

1. O modelo de estudos de comprometimento e a falta de estudos contextuais

Na perspectiva da organização, existem estudos de características organizacionais - como seu tamanho, hierarquia, cultura, estrutura física ou políticas internas, entre outros – e estudos de contexto organizacional – como hábitos da sociedade em que se insere, características da

economia, políticas públicas ou outras instituições que existem no ecossistema organizacional. Ambas as variáveis (características organizacionais e contexto) podem interferir na dinâmica dos vínculos e são estudadas com frequência pela literatura de vínculos, prioritariamente, as que se referem às características organizacionais (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Na perspectiva do indivíduo, existem estudos de características pessoais - como traços de personalidade, escolaridade, idade, competências, sexo e valores individuais, entre outros – e estudos de contexto individual – como relação com a família, as atividades de lazer, as crenças religiosas ou seu envolvimento com a comunidade que habita. Dentre tais variáveis, as características individuais têm forte presença nos estudos de vínculos como preditores de comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), entretanto, variáveis de contexto do indivíduo não são exploradas de maneira central na agenda de pesquisa. Sendo assim, é necessário compreender como o contexto do indivíduo se relaciona com a agenda de pesquisa de vínculos.

Uma série de estudos de comprometimento atestam limitações por não considerar o contexto em suas análises, como por exemplo Morin et al. (2012), estudando a relação entre comprometimento afetivo, cidadania organizacional e *burnout* ou Bentein & Vandenberghe (2009), em seu trabalho investigando as relações entre comprometimento afetivo com gestores, com a organização e com *turnover*. A frequente menção à falta de compreensão do contexto como limitador das pesquisas em comprometimento reflete a tradição da linha de pesquisa de escolhas metodológicas quantitativas (Costa & Bastos, 2014) de corte transversal, que trazem níveis diferentes de limitações na compreensão de contexto.

Alguns estudos buscam compreender a dimensão contextual do comprometimento com análises multinível, buscando relações entre diversos grupos ou hierarquias a partir de análises mais sofisticadas (Amartlulu et. al, 2011; Caldwell et. al, 2007; Laschinger et al., 2009; Li et. al, 2010). Apesar de trazer ganhos na compreensão do fenômeno pela complexidade e possibilidade que tal método revela, ainda assim as variáveis encontradas nestes estudos são, quase em sua totalidade, organizacionais e de contingência (complexidade econômica da organização, número de filiais, graus de hierarquia na estrutura organizacional, entre outros). Entretanto, O'Neill (2009) explora o contexto dos indivíduos de sua análise sobre comprometimento e *turnover*, conectados com a relação família-trabalho. A virtude de tal compreensão se dá na habilidade de operacionalizar o contexto individual – criando escalas objetivas para tal, além de encontrar associações significativas por meio de análises multinível, que moderam a relação comprometimento e *turnover* para certos grupos de seu estudo.

Outros estudos utilizam análises qualitativas empíricas, buscando explorar a compreensão sobre perfis de colaboradores, percepção dos gestores e dinâmicas dos vínculos (Maia et al., 2015; Moscon et al, 2012; Pinho et al. 2015; Rodrigues et al, 2013; Solinger et al., 2013). Este grupo de estudos traz avanços na medida que exploram com maior profundidade o fenômeno dos vínculos, seja pela análise de narrativas ou entrevistas exploratórias. Costa & Bastos (2009) fazem um estudo sobre os padrões de comprometimento com trabalhadores agrícolas da Bahia e, apesar da estratégia de pesquisa quantitativa, os autores oferecem um delineamento do contexto de uma forma extensa, apontando em suas discussões a necessidade de um olhar apurado para as particularidades regionais e contexto dos mais de 900 trabalhadores selecionados no estudo. Rodrigues et al. (2013) explora por meio de narrativas as experiências de diferentes perfis de trabalhadores dentro de suas organizações, compreendendo quais padrões de comprometimento e entrenchamento são encontrados. O trabalho com narrativas expande o poder de compreensão acerca dos vínculos, na medida em que possibilitam uma investigação contextual de maior complexidade, explorando cenários, particularidades e o olhar do próprio trabalhador sobre as suas escolhas e trajetória.

Observa-se assim a influência da escolha metodológica em relação aos avanços da área de estudo, bem como a presença da compreensão do entorno nos estudos. A tradição de metodologia de pesquisa quantitativa, por meio de questionários e relacionando antecedentes e consequentes de comprometimento estabelecida na década de 1980 nos trabalhos de Mowday, Porter & Steers (1979) permaneceu nas últimas décadas e acompanhou o desenvolvimento teórico dos vínculos organizacionais (Bastos, 1998), que pouco explorou estudos de dinâmica dos vínculos e de contexto organizacional e individual.

Os ganhos ao observar o contexto individual no estudo do comprometimento são de duas naturezas: a) maior precisão na delimitação do tema, que se encontra “esticado” e sem precisão (Bastos, 1994; Klein et al., 2014; Osigweh, 1989), trazendo elementos que formam uma imagem mais fidedigna e completa do fenômeno, evitando associações simples que muitas vezes não traduzem de fato a natureza dinâmica do comprometimento e b) aprofundar o estudo de variáveis que podem interferir nos resultados obtidos e compreender a sua influência nas dinâmicas dos vínculos organizacionais.

Ao analisar os modelos teóricos de comprometimento com ampla utilização, Meyer & Allen (1997) não consideram elementos contextuais (geografia, comunidade, fase da vida, família, dentre outras situações) como preditores das bases de comprometimento. O foco é muito maior em características intrínsecas ao indivíduo analisado (características pessoais, experiências

prévias de trabalhos, investimentos feitos, etc.) ou à própria organização (processo de socialização, clareza dos objetivos, receptividade dos gestores, etc.) O modelo tridimensional tem suas raízes em abordagens anteriores de comprometimento organizacional (Becker, 1960; Porter, Steers & Mowday, 1974) e foi afetado pelas virtudes e limitações de tais referenciais (Cohen, 2007). Modelos teóricos mais modernos já apontam para a dinâmica (Klein, 2016), entretanto ainda não conseguem capturar completamente o papel do contexto individual.

Figura 2: O contexto nos estudos de comprometimento e entrenchamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O estudo do comprometimento, como demonstrado anteriormente, obedeceu nas últimas décadas o direcionamento às características individuais e organizacionais. Nas meta-análises feitas por Mathieu e Zajac (1990) com 124 estudos e Meyer (2002) com 155 estudos, os preditores elencados atendem a este mesmo padrão. Em uma revisão sobre a produção das últimas décadas (Figura 2), a lacuna relacionada a este aspecto torna-se clara.

Nesta figura, observa-se a alta incidência de estudos que utilizam variáveis de características individuais (crescimento pessoal e profissional, valores, personalidade, educação, etc.) e características organizacionais (estrutura, clima, tamanho, remuneração, setor, etc.). Entretanto, poucas variáveis de contexto externo são encontradas, tanto em nível organizacional quanto individual. Tal revisão sintetiza a carência de estudos contextuais do indivíduo na literatura de

vínculos e a influência dos modelos teóricos na definição das principais variáveis amplamente estudadas (variáveis de contexto interno). No contexto individual, as variáveis assinaladas (estágio da carreira, localização, variáveis familiares, etc.) têm baixa incidência de estudos e, dentro dos mesmos, em sua maioria, são de caráter extensivos, buscando relação direta ou moderada com outros elementos e variáveis de comprometimento. Estudos exploratórios de tais variáveis são quase inexistentes, o que faz com que o presente trabalho preencha tal lacuna visando trazer uma nova abordagem para estes elementos.

Uma lógica recorrente na revisão da literatura é a ideia de observar e trabalhar com variáveis que podem ser mensuradas e controladas pela organização, isto é, variáveis que podem ser influenciadas por práticas organizacionais, excluindo demais variáveis fora do contexto trabalhador-organização. Entretanto, esta frequente escolha oferece limitações ao estudo do comprometimento: A maioria dos estudos testam modelos teóricos consagrados ou validam novos que são adaptados de tais referências e, muitas vezes, consideram o ambiente organizacional imune aos demais fatores (Chen & Indartono, 2011). Dada a natureza dinâmica do comprometimento (Costa & Bastos, 2014; Morrow, 2011; Rowe, 2013), é de se esperar que os acontecimentos fora da vida do trabalho influenciem no comportamento e nos vínculos do trabalhador com a organização.

Como ilustrou Chen e Indartono (2011), em seu estudo sobre as dinâmicas do estudo de antecedentes de comprometimento: *“The inclusion of relational, contextual, and cultural variables, such as members’ interdependence, organizational life cycle, and culture, might provide more insights into the development of employees’ commitment and trust in organizations.”* (p. 538)

Um foco de estudos que atenta com mais frequência às variáveis contextuais é o estudo do comprometimento em diferentes regiões / localidades do mundo. Wasti (2003a) e Wasti et al. (2016) exploram também a aplicação do modelo de comprometimento em outras regiões do mundo, revelando a necessidade de compreensão do contexto e elementos culturais que influenciam os resultados das pesquisas. Capturar as características culturais de diferentes regiões do mundo torna-se uma tarefa relevante e necessária para aumentar a compreensão das possíveis variáveis moderadoras contextuais (Wasti et al, 2016).

Este movimento evidencia um crescente interesse em validar globalmente escalas (Allen & Meyer, 1997) e a presente pesquisa busca defender que o estudo de variáveis de contexto individuais pode ser complementar a este esforço, visando aumentar a compreensão dos padrões

de formação e desenvolvimento de vínculos organizacionais. Variáveis como a fase da vida, a dinâmica familiar e o apego à comunidade podem auxiliar na compreensão de preditores inconsistentes nos estudos de comparação cultural, como grau de hierarquização da organização (Fischer & Mansell, 2009; Sommers et al., 1996;), dinâmica da dimensão normativa de comprometimento (Fischer & Mansell, 2009) ou na relação com o “*gap* cultural” de diferentes nações (Bourantas et al., 1992).

2. Estudos de vínculos e variáveis contextuais

Os estudos que exploram as relações entre vínculos e variáveis contextuais do trabalhador – isto é, a sua relação com atividades fora do campo da organização – não são frequentes e identificam relações importantes com a vida fora do trabalho. Os estudos se concentram em 5 grandes temas que compreendem as principais atividades da vida do trabalhador fora do seu trabalho: Família, Recreação, Comunidade, Ocupacional e Amizades (Figura 3). Tais temas são origem para outras ocupações, desde o tempo destinado à caridade até apoio do(a) esposo(a) ou organizações religiosas e traduzem uma visão mais holística de como os interesses fora do trabalho podem ser mapeados e quais esferas de diálogo existem entre tais âmbitos e o ambiente organizacional.

Figura 3 – Elementos contextuais nos estudos de comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Kirchmeyer (1995) explorou a relação das práticas organizacionais que atendem aos domínios do não-trabalho, as atividades dos colaboradores e o nível de comprometimento entre 221 gestores canadenses. Em seu estudo, a pesquisadora considera três campos do contexto individual: Família (responsabilidades com a família), comunidade (envolvimento em partidos políticos, religião ou caridades) e recreação (esportes, hobbies, clubes, etc.). O estudo mostrou que o distanciamento entre trabalho e outras atividades da vida se relacionam negativamente com comprometimento organizacional ($r = -.14$, em uma análise de regressão). Isto é, na medida em que a organização não cria práticas que contemplem o contexto individual de seus trabalhadores, a mesma gera um menor comprometimento do trabalhador com a organização. Entretanto, tal estudo não revelou as relações com os campos do contexto individual destacados. Tais campos foram utilizados como fatores demográficos e não foram relacionados separadamente no resultado final da pesquisa. Sendo assim, como limitação, não se pode

concluir quais as dimensões contextuais que impactam mais no comprometimento, nem explorar suas relações com as demais variáveis.

Em outro estudo, Kirchmeyer (1993) aprofundou sua análise quanto à relação entre atividades fora do domínio do trabalho com benefícios na atividade profissional. Em seu estudo com os gestores, a pesquisadora explorou variáveis pessoais contextuais em três campos: Família (atenção dada à família, quantidade de horas dedicadas, etc.), comunidade (religião, trabalhos comunitários, entre outros) e recreação (hobbies, esportes, amigos, etc.). Como resultado, a participação do profissional em múltiplos domínios fora do trabalho parece ser positiva, tanto para homens quanto mulheres. Ainda, é reconhecido que, com o aumento das atividades fora do ambiente laboral, o impacto torna-se maior no trabalho, tanto positivamente quanto negativamente. O estudo aprofunda a compreensão dos domínios do não-trabalho, entretanto, o tem um alcance limitado ao relacionar tais achados com o comprometimento organizacional.

Cohen e Kirchmeyer (1995) ao analisarem a relação entre variáveis contextuais individuais e comprometimento utilizou seis diferentes dimensões: hobbies, organizações religiosas, políticas, outros trabalhos, família e amigos. Como resultado, encontraram uma relação positiva entre o comprometimento e todas as categorias mencionadas, com exceção da amizade. O estudo aponta que a principal variável que impacta o comprometimento é a quantidade de suporte da empresa percebida pelo trabalhador para o contexto individual dos colaboradores. O estudo relaciona de maneira clara o contexto individual com o nível de comprometimento do colaborador, entretanto, não explora como tais variáveis se manifestam na dinâmica dos vínculos criados e qual é o papel das mesmas na formação dos vínculos.

Em um estudo posterior, Cohen & Abedallah (2013) analisam a relação entre o comprometimento organizacional e as variáveis de contexto individual, observando a relação positiva entre o comprometimento organizacional e o auxílio do esposo(a) nas tarefas. Na mesma linha, Kirchmeyer (1992) já encontrou correlação positiva de comprometimento organizacional com tempo destinado à família ($r=.46$; $p<.01$), tempo destinado aos trabalhos comunitários ($r=.22$) e envolvimento em atividades de recreação ($r=.17$) entre 122 estudantes de negócios. Em uma segunda análise de regressões múltiplas hierárquicas, os resultados corroboram com a hipótese que fatores não-trabalho contribuem de maneira relevante para prever o comprometimento organizacional. Entretanto, tais estudos não têm amplo alcance explicativo do processo de desenvolvimento dos vínculos frente à relação do trabalhador com

seu contexto individual fora da organização, sugerindo estudos mais aprofundados que explorem tais variáveis.

A tradição de pesquisa dos estudos de vínculos relacionados ao contexto individual é baseada em estudos quantitativos, com análises de correlação e regressões hierárquicas, observando a habilidade do colaborador de lidar com domínios fora do trabalho e a influência dos mesmos na sua relação profissional. Apesar do estabelecimento de relações relevantes entre comprometimento e contexto individual (Cohen & Abedallah, 2013; Cohen & Kirchmeyer, 1995; Kirchmeyer, 1992), os estudos não aprofundam a compreensão dos mecanismos que regem tais relações encontradas, tampouco trazem um olhar processual para o fenômeno. Desta forma, o presente trabalho busca aumentar o potencial de explicação das relações encontradas, analisando de maneira qualitativa a trajetória de vida e a carreira dos participantes.

A família parece ser a dimensão pessoal mais estudada e de maior impacto nos vínculos organizacionais. Diversos estudos atestam o impacto positivo no comprometimento causado pela percepção de apoio da organização no âmbito familiar dos trabalhadores (Aguiar et al., 2014; Allen, 2001; Wayne et al., 2013;). Tais pesquisas revelam que há uma relação positiva entre a percepção de apoio à família por parte da organização empregadora e o decréscimo em conflitos familiares, menor intenção de *turnover* e menor *burnout*, bem como aumento da satisfação no trabalho e comprometimento afetivo (Allen, 2001; Cook, 2009; Lapierre et al. 2008; Shockley & Allen, 2007). Em um aspecto mais amplo, estudos também revelam que a relação família e trabalho pode ser enriquecedora para ambas as partes, e tal conexão deve ser vista com ponderação, dado que dedicação familiar é apenas um dos papéis assumidos pelo trabalhador fora de sua organização (Greenhaus & Powell, 2006).

Estudos iniciais na relação entre entrincheiramento e conflito vida-trabalho têm apontado para a mesma direção, atestando um aumento do entrincheiramento do trabalhador à medida que o mesmo se percebe pressionado por questões familiares ou sem o apoio da organização para lidar com tais questões. É possível afirmar que indivíduos que tendem a perceber uma maior interferência de suas famílias no trabalho tendem a se sentir mais entrincheirados (Aguiar et al., 2014).

Em uma meta-análise de 46 estudos produzida por McNall et al. (2010) investigando o impacto da família no trabalho (FWE) e do trabalho na família (WFE), encontrou-se que a relação positiva com satisfação e comprometimento afetivo ($p=.24$; $r=.19$) foi uma das mais

altas dentre todas as variáveis observadas, o que é consistente com relação aos demais estudos da área.

Já ao se observar a dimensão do equilíbrio entre a vida e o trabalho (que compreende, também, a dimensão da família) e o comprometimento com a organização, Agarwala (2014) encontra uma convergência no impacto positivo no comprometimento organizacional causado por práticas de gestão que conciliam a vida fora e dentro da organização. Há uma oportunidade, portanto, de explorar tais variáveis ao longo da vida do trabalhador, compreendendo seu impacto nos vínculos gerados ao longo de sua trajetória profissional.

Observando a argumentação construída neste capítulo inicial, o presente trabalho sustenta alguns pontos centrais:

- a) No desenvolvimento teórico dos vínculos organizacionais, atualmente, há uma tendência de estudos que explorem a compreensão do contexto individual (Rodrigues et al., 2010, Klein et al., 2014) e o entendimento dos vínculos como um processo dinâmico e mutável ao longo da carreira do trabalhador (Costa & Bastos, 2014);
- b) Na literatura de vínculos, quando estudos abordam contexto, o fazem majoritariamente observando características da organização ou relacionando os aspectos pessoais com os vínculos. Há uma ausência de estudos que qualifiquem o contexto individual e explorem sua relação com os vínculos em estudos exploratórios e extensivos, sendo esta uma limitação dos estudos da área.
- c) Os poucos estudos que incluem variáveis de contexto individual o fazem considerando-as como variáveis demográficas e desenhando correlações com antecedentes e consequentes. São necessários abordagens que explorem o papel do contexto na dinâmica dos vínculos, aumentando a compreensão deste fenômeno.

O presente trabalho busca preencher o *gap* identificado e atender à tendência da agenda de pesquisa da área de vínculos organizacionais, respondendo à pergunta: Como o contexto individual e a trajetória pessoal do trabalhador participam da dinâmica de desenvolvimento dos vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional? Tal fenômeno dialoga diretamente com o âmbito do não-trabalho – as atividades e vida do trabalhador fora da organização. Após estas primeiras argumentações, torna-se necessário agora compreender a relação do colaborador com este mundo do não-trabalho, bem como os impulsos e desenvolvimento relacionados à trajetória de vida deste ser humano.

CAPÍTULO II

A VIDA DO TRABALHADOR E A RELAÇÃO COM SEU CONTEXTO

A fim de compreender a relação do trabalhador com o seu contexto, o segundo capítulo desta pesquisa explora a relação trabalho e não-trabalho e o impacto das diferentes esferas do não-trabalho em sua atuação profissional. Dado o objeto do estudo que é a dinâmica de vínculo do trabalhador, a literatura de fases da vida e carreira também será explorada, com a finalidade de entender o contexto pessoal que o mesmo está inserido e como essas questões atuam ao longo de suas escolhas profissionais e construção de sua carreira.

A) INTERAÇÕES ENTRE TRABALHO E NÃO-TRABALHO

O significado e a relação entre “trabalho” e “não trabalho” tem sido assunto relevante para os estudos acadêmicos e práticas organizacionais nas últimas décadas e a ciência de que a interface entre tais domínios pode gerar grandes desafios para famílias, organizações e colaboradores tornou-se mais latente desde o período da industrialização (Westman & Piotrkowski, 1999). Tal período resultou em uma grande segregação de atividades, na qual o “trabalho” seria uma função com espaço, tempo e socialmente distinta do “não trabalho” (por exemplo, família, comunidade, religião, política ou educação) (Geurts & Demerouti, 2003).

Uma visão mais contemporânea do fenômeno teoriza que “trabalho” e “não-trabalho” não são domínios separados, mas sim fortemente inter-relacionados. Tal mudança que considera esta interface reflete um contexto de força de trabalho mais igualitária (mulheres no mercado de trabalho, arranjos de trabalho mais flexíveis, etc.), mais dinamismo nas informações e aumento da tecnologia e interdependência (Geurt & Demerouti, 2003). Essa mudança, entretanto, causa impacto e desafios na vida dos colaboradores: 30% dos trabalhadores americanos experienciam algum tipo de conflito entre demandas do trabalho e responsabilidades familiares (Bond et al., 1998) e entre os mesmos, tais conflitos são considerados uma das dez maiores fontes de stress no trabalho (Kelloway et al., 1999). Os desafios no desenvolvimento da relação trabalho e não-trabalho têm chamado a atenção de empregadores, colaboradores, setor público e da comunidade acadêmica (Barnett, 1998).

Embora haja consenso na interdependência de trabalho e não-trabalho, não há clareza na definição do que compreende “não-trabalho” (ao contrário de trabalho, largamente definido como conjunto de tarefas que o indivíduo realiza ocupando uma posição em uma organização). Essa relação carece de modelos teóricos claros e estudos aprofundados (Cohen & Kirchmeyer, 1995; Kirchmeyer, 1995; Romzek, 1989) e assim com o próprio comprometimento, sofre com a redundância de conceitos, dado que alguns campos do ambiente profissional se misturam com não-trabalho (Morrow, 1983). O domínio do não-trabalho muitas vezes oferece responsabilidades mais complexas ou importantes que o próprio trabalho, elucidando que o “não-trabalho” não se refere apenas a “descanso”, “prazer” ou atividades menos importantes que as desempenhadas na organização.

O desafio de definir “não-trabalho” se tornou ainda maior na medida em que mudanças contextuais ocorreram, como o aumento do número de colaboradores trabalhando horas extras em casa, a emergência do teletrabalho ou o surgimento de facilidades nas dependências das empresas (como serviços de saúde ou bancos, por exemplo) (Geurts & Demerouti, 2003). Sendo assim, compreende-se a relevância de explorar a relação cada vez mais complexa de ambas dimensões e quais impactos estes fatores causam na vida do trabalhador ao longo de sua carreira.

O campo teórico do estudo de trabalho e não-trabalho é marcado por uma polarização entre teorias de segmentação e de integração (Tabela 3). As teorias de segmentação iniciaram os estudos na década de 1960 e 1970, explorando a ideia de que o trabalho e a vida pessoal são dimensões distintas, separadas e os comportamentos observados em cada uma das dimensões são diferentes (Dubin et al., 1977; Randall, 1988). Por outro lado, as teorias de integração observam as intersecções entre a vida pessoal e profissional (Willensky, 1960), algumas até sustentando a ideia de que a integração traz benefícios ao indivíduo (Frone, 2002; Kirchmeyer, 1995).

Tabela 3: Revisão das teorias de trabalho e não-trabalho

Maior Separação Entre Domínios	Maior Interação Entre Domínios
Compensatório (Willensky, 1960)	Spill-Over (Willensky, 1960)
Tensão de Papéis (Marks, 1977)	Desenvolvimento de Papéis (Grzywacz & Marks, 2000)
Segregação (Dubin, 1977)	Facilitação (Frone, 2002)
Segmentação de Papéis (Ashforth, 2000)	Integração de Papéis (Ashforth, 2000)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Modelos de maior separação entre domínios como o de Willensky (1960) sustentam que trabalhadores que experienciam privações na organização compensarão isso em suas escolhas de atividades fora do âmbito profissional. Isto significa que indivíduos que não têm espaço, por exemplo, para serem criativos ou sociáveis dentro do trabalho buscarão atividades compensatórias em que tenham a possibilidade de manifestação em outros ambientes da vida e vice-versa. O modelo de Tensão de Papéis (Marks, 1977) e o de Segregação (Dubin et al., 1977) convergem teorizando que a instituição do trabalho – e as várias instituições sociais na esfera do não-trabalho – são todas fisicamente, funcionalmente e temporalmente segregadas. Cada instituição demanda valores e comportamentos distintos e independentes (Marks, 1977) e sendo assim, há uma quantidade de energia escassa no trabalhador, que é disputada entre diversos âmbitos da vida do mesmo, gerando uma tensão intrínseca entre as dimensões do ser humano pela divisão de foco (Dubin et al., 1977).

Os modelos de maior integração entre domínios como o de *Spill Over* (Willensky, 1960) e o de Desenvolvimento de papéis (Grzywacz & Marks, 2000) sustentam que o trabalho é “transbordado” para domínios não-trabalho, isto é, a natureza das experiências vividas pelo ser humano será transpassada para as esferas do não-trabalho (Willensky, 1960), afetando suas atitudes e comportamentos nestas esferas. Portanto, a participação em papéis múltiplos pode gerar oportunidades para aperfeiçoamento em outros domínios, beneficiando o trabalhador (Grzywacz & Marks, 2000). O modelo de Facilitação (Frone, 2002) explora a mesma linha, teorizando que o trabalhador pode exercer um papel de facilitador entre as dimensões do trabalho e não-trabalho e que a sua habilidade de conseguir criar relação e referências em ambos âmbitos vai potencializar o seu desenvolvimento. Percebe-se assim que estas abordagens diferem em relação à compreensão de como o trabalhador vive a sua trajetória no trabalho e fora dele e qual é a relação entre tais dimensões.

Além dos modelos apresentados, há uma abordagem relevante para a compreensão do presente problema de pesquisa, elaborada por Ashforth (2000) e desenvolvida por Olson-Buchanan et al. (2006), que explora em seu estudo a relação de integração e segmentação dos papéis no trabalho e não-trabalho, a partir de barreiras criadas para a gestão destas diferentes dimensões e das práticas organizacionais, que também influenciam o fenômeno. Tais barreiras (físicas, temporais, comportamentais) servem para estruturar e demarcar os vários papéis que um indivíduo mantém em diferentes domínios da vida (Olson-Buchanan et al., 2006). Se a integração entre domínios é alta, há a sensação de que não há distinção entre o que pertence ao trabalho e à vida pessoal, nem as funções ou tempo destinado a estas atividades - que estão

completamente integradas. Em contraste com a mesma, se há alta segmentação entre os domínios do trabalho e não-trabalho, as atividades são tratadas separadamente, tanto fisicamente, quanto em espaços e tempos distintos. As barreiras criadas pelo indivíduo podem ser bastante permeáveis (como, por exemplo, cuidar de assuntos pessoais no meio do expediente do trabalho) ou não-permeáveis (como, por exemplo, ter como prática atender ligações pessoais somente fora do horário de trabalho).

O desenvolvimento teórico do trabalho e não-trabalho sofre de precisão e comprovações empíricas. Por ser matéria de um campo muito subjetivo (Geurts & Demerouti, 2003), há um desafio em reconhecer conceitualmente limites de trabalho e não-trabalho e de identificar os mecanismos que atuam na relação do trabalhador com seu contexto fora da organização. Ao analisar a evolução do tema, se observa que há convergência entre duas abordagens centrais: os modelos teóricos que conceitualizam a separação entre os domínios como natural e os que consideram a maior interação entre os domínios do trabalho e não-trabalho como mais proveitosa. Agora, deve-se observar quais são os avanços empíricos de tais modelos.

1. O papel da organização

O estudo da relação da empresa com a dimensão do não-trabalho dos colaboradores teve fundamento no estudo de Kanter (1977), que mostra duas abordagens diferentes para gestores lidarem com a relação trabalho/não-trabalho. A primeira resposta é baseada no esforço de separar esses dois universos. Tais gestores esperam que os trabalhadores deixem seus desafios pessoais e assuntos correlatos para fora da empresa, dado ao fato de que estão preocupados com os comportamentos apenas dentro do âmbito profissional. Assim, cria-se uma barreira com limites claros esses dois aspectos da vida, com divisões de tempo e responsabilidades estabelecidas. Uma segunda forma é chamada “integração”, na qual o gestor assume responsabilidade também pela sua relação com o domínio não-trabalho. Tal resposta visa diminuir o *gap* trabalho/não-trabalho e é apontado um viés mais paternalista de relação, dado que em geral o movimento observado é da empresa permear demais dimensões da vida do trabalhador, que se torna dependente, recebe proteção e demais apoio do empregador (Hall e Richter, 1988). Em uma atuação extrema, observa-se as organizações nos moldes das chamadas “Empresas Totais”, nas quais, costumeiramente, as mesmas proviam estrutura e facilidades para a família dos trabalhadores, comunidade em sua volta e atividades de recreação, cuidando de todos os aspectos da vida do trabalhador (Kanter, 1977).

Hall & Richter (1988) observam, a partir do modelo vigente, a necessidade de uma terceira via, observada em organizações e nominada pelos mesmos como “respeito”. Esta se refere aos empregadores reconhecendo e valorizando as dimensões não-trabalho e se comprometendo a apoiá-las. Mas, ao invés de se apossar das responsabilidades de cuidar da vida fora do trabalho dos colaboradores, esta resposta provê aos colaboradores, recursos para que eles mesmos cumpram tais responsabilidades fora do trabalho (como, por exemplo, horário de trabalho flexível, vínculos de trabalho flexíveis, política de não-trabalho nos finais de semana, etc.). Neste caso, a flexibilidade nos limites é a chave para gerenciar múltiplos domínios (Hall & Richter, 1988) e a escolha de como operar estas oportunidades é do próprio trabalhador.

Estudos subsequentes a esta abordagem ratificam a ideia de Kanter, atestando a importância da compreensão dos múltiplos domínios dentro das práticas organizacionais. Cohen (1995b) explora esta relação em seu estudo revelando, dentre todos os fatores estudados, a variável que mais afeta as formas de comprometimento organizacional, que é a quantidade de suporte percebido pelo trabalhador a partir da organização para domínios não relacionados ao trabalho. O autor em outro estudo (Cohen, 1995a) de dimensões não-trabalho e comprometimento com focos múltiplos (organização, ocupação, carreira, envolvimento no trabalho e ética protestante), descobre que os domínios não-trabalho influenciam todos os tipos de comprometimento testados e mais fortemente o comprometimento organizacional. Percebeu-se também que diferentes domínios de não-trabalho afetam formas de comprometimento de maneira diferente, direta ou indiretamente – ou seja, não é possível esperar uma relação linear e constante entre estas variáveis.

Observando avanços empíricos neste campo, um estudo de Cohen (1997) com 720 trabalhadores resultou nas regressões realizadas, a correlação entre *spill-over* positivo e comprometimento ($r = .17$; $p < .05$) e *spill-over* negativo e comprometimento ($r = -.07$). Tais resultados corroboram que modelo *spill-over* foi observado em seus testes e foi observada a relação entre tal fenômeno e o aumento de comprometimento (refutando o argumento de que o comprometimento é imune às questões fora do trabalho (modelo de segregação)). O que isto confirma é um efeito não linear das dimensões do não-trabalho com o comprometimento (Wiley, 1987) e que as práticas organizacionais que busquem demonstrar que a organização se importa e respeita os domínios não-trabalho têm relação positiva com o comprometimento dos trabalhadores ($r = .21$; $p < .01$) e a atitude positiva dos mesmos com a empresa, de acordo com as respostas dos participantes.

Kirchmeyer (1993) aponta para as vantagens produzidas pelo processo de *spill-over* do não-trabalho nas dimensões laboral: Em seu estudo realizado com gestores e gestoras canadenses, observou-se uma incidência muito maior da percepção do *spill-over* como um elemento positivo à atividade profissional do que trazendo prejuízos a mesma, independente do gênero observado. Logo, reduzir o envolvimento com atividades não-trabalho pode não só ser ineficaz (do ponto de vista do comprometimento com a organização) como também privar o profissional da face positiva da relação (Kirchmeyer, 1992). Naturalmente então, a eficácia ao lidar com dimensões fora do trabalho deve ser medida não só pela capacidade de reduzir potenciais problemas com a organização, mas sim de transferir boas atitudes e comportamentos para a vida profissional, em um ciclo de relação positiva entre os domínios. (Kirchmeyer, 1993; Mathieu & Zajac, 1990).

A percepção do trabalhador frente à postura da organização também é evidenciada em estudos empíricos: A variável que indica maior correlação com as formas de comprometimento organizacional é a percepção de suporte para domínios não-trabalho (como, por exemplo, prover folgas para cuidar de problemas familiares, permitir que questões familiares sejam trazidas ao ambiente de trabalho, flexibilidade para trabalho em casa, etc.) por parte dos colaboradores (Cohen & Kirchmeyer, 1995; Kirchmeyer, 1995). Como sustenta Cohen e Abedallah (2003): *“to truly understand the individual at work, not only should his or her work life be considered; but so his or her life away from the workplace”* (p. 238).

A capacidade do trabalhador de criar estratégias, lidar com os desafios e situações também é fator fundamental para o comprometimento organizacional. Diferentes estudos observam que trabalhadores que conseguem lidar com seus desafios nas dimensões do não-trabalho de maneira satisfatória tendem a ter um maior comprometimento, segundo Cohen (1995, 1997). Tal descoberta corrobora com a lógica do modelo *spill-over*, atestando que a dimensão do não-trabalho, quando gerida com eficácia pelo trabalhador, também reflete e “transborda” para um maior comprometimento organizacional (Cohen, 1997), facilitando a performance em outras áreas (Allis & O’Driscoll, 2008).

Entretanto, por mais que estudos contemporâneos caminhem para um consenso sobre esta relação, os mecanismos de como esta relação ocorre ainda não são claros (Cohen & Abedallah, 2013). Este limite apontado pelo autor deriva também da natureza dos trabalhos quantitativos que buscaram, nas últimas décadas, relações estatísticas em análises empíricas. Entretanto, a ausência de estudos exploratórios na agenda de pesquisa evidencia a falta de compreensão dos mecanismos que operam neste fenômeno.

No campo de estudo do não-trabalho, grande parte das pesquisas analisa somente uma dimensão do não-trabalho: a família (Allis & O'Driscoll, 2008). Apesar de sua relevância na dimensão da vida pessoal, a falta de análise em outros campos prejudica o entendimento da relação trabalho e não-trabalho e restringe o seu aprofundamento (Allis & O'Driscoll, 2008; Greenhaus & Powell, 2006). Revisões recentes desta literatura têm reconhecido a relevância de múltiplos papéis e sugerido a expansão para outros domínios (Eby et al. 2005; Frone, 2003; Kirchmeyer, 1992). Nesta linha, o presente trabalho busca expandir esta fronteira, considerando o não-trabalho não somente à luz da relação familiar, mas sim de outros âmbitos da vida como atividades de lazer, atividades físicas, esportes, hobbies, desenvolvimento pessoal, estudos, novos desafios e trabalho voluntário, entre outros. Certamente há um grande desafio na sobreposição de qualquer tentativa de categorização (Allis & O'Driscoll, 2008), dada a integração de tais atividades (por exemplo, a dança pode ser considerada um hobby, um desafio pessoal, uma atividade física e, em alguns contextos, até uma prática espiritual).

A fim de resolver tal desafio, o estudo operacionalizará o domínio não-trabalho em duas frentes: Família e Pessoal. A dimensão familiar será compreendida por relações, laços e papéis desempenhados no âmbito familiar do trabalhador (Greenhaus & Powell, 2006). A dimensão pessoal compreenderá outras dimensões do não-trabalho reconhecidas na revisão da literatura, como recreação, ocupacional, comunidade, amizades (Figura 3). A definição dos domínios não-trabalho pessoais (Figura 4) é, então, determinada desta forma.

Figura 4 – Operacionalização dos domínios do não-trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Autodesenvolvimento. Atividades de autobenefício (autodesenvolvimento, leituras, estudo, cursos etc.). Tal medida é adaptada de Allis & O'Driscoll (2008) e Kirchmeyer (1995), e tem o

objetivo de compreender atividades associadas aos sentimentos de liberdade, satisfação, bom humor e bem-estar (Eden, 2001).

Amizades. Atividades relacionadas à manutenção de amizades, grupos de convívio e rede de relacionamentos. Adaptado de Cohen (1997) e Randall (1988).

Outros Trabalhos. Outras funções que o trabalhador exerce, de caráter remunerado, e que podem complementar sua renda com a atividade principal. Podem ocorrer dentro ou fora do horário de trabalho formal, individualmente ou relacionado a outro grupo de trabalho. Adaptado de Cohen (1997, 2013).

Envolvimento com Comunidade. Envolvimento com entidades religiosas, organizações não governamentais, organizações políticas, associações, grupos de discussão comunitários, etc. Adaptado de Kirchmeyer (1995) e Cohen & Abedallah (2013).

Lazer. Atividades que envolvem prazer (hobbies, esportes, atividades físicas). Tal medida é adaptada de Allis & O'Driscoll (2008).

Com tal operacionalização estruturada a partir da revisão das teorias supracitadas, espera-se expandir a compreensão dos elementos que compreendem as dimensões do não-trabalho e como os mesmos se relacionam com a vida profissional do colaborador e sua dinâmica de vínculos com a organização.

B) Definições teóricas e aplicações empíricas das fases da vida e carreira

O interesse pelo estudo de fases da vida e da carreira na administração reside no entendimento de que o indivíduo, no seu curso de vida ajustando-se aos desafios propostos e pela sua carreira, abre espaço para que se compreenda padrões e assuntos críticos associados à idade e estágios diferentes, contribuindo para a explicação da origem de suas atitudes e comportamentos perante as organizações. (Ornstein, 1989). A idade pode influenciar a relação do trabalhador com a empresa e suas expectativas, valores e centralidade do trabalho em sua vida (Wright et al., 2002).

As reflexões sobre a relação entre vínculos e as fases da vida também se relacionam com a trajetória, expectativas e todos os simbolismos presentes na construção da carreira do colaborador ao longo do tempo. É relevante, então, também abordar o fenômeno da carreira

neste trabalho, dada a relação que se cria com a trajetória de vida. Serão explorados, então, dois construtos: Fases da vida e trajetória de carreira do ser humano. A análise de ambos contará com a contribuição de outras áreas de conhecimento como a Sociologia, a Psicologia e a Biologia, entre as demais. A abordagem multidisciplinar de tal trabalho visa ampliar o entendimento do contexto do ser humano, buscando elementos de diversas áreas para compor a complexidade exploratória necessária para estabelecer a relação entre os construtos.

1. Fases da vida

Os estudos seminais deste campo iniciaram de maneira fragmentada entre diversas áreas como psicologia, biologia e sociologia, entre outros (Mayer, 2009). Levinson (1984) e Super (1990) elaboraram modelos integradores entre as diversas teorias e são reconhecidos como grandes referências neste campo de análise. As proposições de Levinson (1984) sobre as fases da vida baseiam-se em três pilares principais: a) O conceito de caminho e ciclo da vida, que provêem um *framework* estruturado de trabalho permitindo buscar padrões e integrar diversos estudos; b) o conceito de estrutura de vida individual, que inclui diversos aspectos da personalidade e sua manifestação no mundo exterior, mas que são distintos entre cada ser humano e c) o conceito de desenvolvimento adulto, ou seja, a evolução da vida no início, meio e fim da vida adulta (Levinson, 1984). Esta linha de trabalho nos permite abordar o conceito de curso da vida de uma maneira complexa, estruturada, tangível e descritiva, observando a evolução da vida do início ao fim.

Levinson (1984) enfatiza dois conceitos que carecem de uma explicação mais precisa: Curso e Vida. A palavra “curso” indica sequência, dentro de um limite temporal, a necessidade de se estudar a vida à medida que a mesma vai se desenvolvendo com o passar do tempo. Para tal, deve-se considerar diversas polaridades como estabilidade e mudança, continuidade e ruptura, ordem e caos. O termo “vida” compreende todos os aspectos da existência: fantasias, desejos, relacionamentos, família, trabalho, sistemas sociais, tudo que compreende e tem alguma significância na vida. Para realizar tal tarefa, se deve incluir todos os componentes e a relação entre eles em uma mesma análise, dentro de um padrão de evolução ao longo do tempo (Levinson, 1984).

Os estágios teorizados pelo autor vão primeiramente dos 0 aos 30 anos, a “fase adolescente e fase adulta inicial”. Neste estágio observa-se o crescimento do ser humano, possível processo

de escolarização, descoberta de aptidões iniciais e formação de primeiros círculos sociais. Nesta fase, há um alto nível de dependabilidade e baixo nível de diferenciação nos primeiros anos. Em seguida, a pessoa passa por um grande processo de individuação e as atividades não-ocupacionais são consideradas grandes determinantes de suas escolhas profissionais e na criação de expectativas sobre o futuro de suas funções (Levinson, 1984). Na fase entre os 30 anos e 45, a “saída da fase adulta inicial” ocorre o processo de formação e busca de sonhos jovens, estabelecimento de um nicho ou espaço social e formação de família e, ao final de tal era, estabelece-se uma posição de “senioridade” no mundo adulto (Levinson, 1984). É um tempo de satisfação e conquistas em termos de relacionamento, sexualidade, vida em família (e os desafios conciliatórios da relação família e trabalho), avanços no trabalho criatividade e alcance dos grandes objetivos da vida, de acordo com cada indivíduo. Na fase após os 45 anos, a “fase adulta intermediária e final”, o indivíduo adquire a “senioridade” de seu mundo particular, externando tal fenômeno de acordo com as suas características próprias (Levinson, 1984). Indivíduos nesta fase não são responsáveis somente pelo seu trabalho, mas sim pelo trabalho de outros e também pelo desenvolvimento da geração de adultos iniciais que logo alcançarão um posto mais proeminente em suas gerações. A fase após os 60 anos de idade gera a oportunidade de modificar hábitos e pensamentos existentes e se preparar para a estrutura da vida para a fase subsequente (Levinson, 1984). Na relação com o trabalho, o indivíduo no início desta fase tende a reexaminar sua atuação nas organizações, seus objetivos e possíveis mudanças (Finegold, 2002).

É importante salientar que a teoria de fases da vida não é determinista e tampouco imutável, não orientando, por exemplo, como características individuais se alteram ao longo da vida (personalidade, valores, crenças, *schemas*). A sua contribuição vem no sentido de a) mostrar um processo evolutivo de vida que o ser humano passa dentro de uma estrutura ao longo do tempo e b) entender as etapas que tal desenvolvimento acontece, observando relações criadas dentro desta estrutura.

Outro estudo seminal da área que auxilia a compreensão da trajetória de vida e carreira é o de Super (1990) e a sua teoria “*life space, life span*” (Figura 5). Esta teoria foi desenvolvida em mais de quatro décadas de estudos e inclui teorias segmentadas (teoria de desenvolvimento de carreiras, teoria de desenvolvimento de auto concepção, teoria de papéis) (Savickas, 1997) e baseia grande parte dos esforços da área de desenvolvimento de carreira nas últimas décadas. A contribuição dos trabalhos de Super (1980, 1990, 1994) oferecem um modelo teórico

altamente aplicável para compreender as mudanças de trajetórias necessárias para entender o desenvolvimento de carreira para o século 21 (Blustein et al., 1997).

Figura 5: Modelo da Vida e Carreira (Super, 1990)

Fonte: Oliveira, Melo-Silva & Coleta (2012)

A teoria reconhece uma perspectiva contextual e enfatiza diversos papéis que o indivíduo exerce ao longo de sua vida, como o papel de filho, estudante, trabalhador ou cidadão, entre outros (Figura 5) (*life span*). Cada um desses papéis exerce uma diferente saliência em certa fase da vida, isto é, tem uma ênfase maior e recebe mais energia deste indivíduo, reconhecendo a importância destes papéis fora do trabalho para o desenvolvimento vocacional/da carreira (Lassence & Sarriera, 2009). Estes papéis são revisados ao passo que a teoria evolui (Savickas, 2005), entretanto o modelo original apresenta seis papéis: Filho, estudante, lazer, cidadão, trabalhador e doméstico (Super, 1990). Em seguida, uma atualização adicionou os papéis de cônjuge, pai/mãe e aposentado – que não esgotam as possibilidades ao longo da trajetória (Gago, 2008).

Transversalmente, são representados o espaço da vida (*life space*), ou seja, as fases que o indivíduo passa ao longo de sua trajetória, relacionadas com idades do mesmo. É importante ressaltar que tais idades não são fixas, mas sim flexíveis dado os determinantes situacionais

(contexto socioeconômico, biografia) e pessoais (comportamentos, estrutura psicológica, etc.) (Super, 1990). Esta dimensão longitudinal pressupõe que o desenvolvimento vocacional acontece por meio do enfrentamento de tarefas evolutivas vocacionais demandadas socialmente, refletindo em sua carreira. Os estágios teorizados são crescimento (infância), exploração (adolescência), estabelecimento (adulto jovem), manutenção (maturidade) e desengajamento (velhice) (Lassence & Sarriera, 2009).

Para o autor, então, a carreira nada mais é do que “a sequência ou combinação de posições profissionais ocupadas ao longo da vida” (Super, 1980, p. 286). Esta teoria também é alvo de apontamento de limitações, como, por exemplo, Herr (1997), que se atenta ao fato de que novas características do contexto global do trabalho também devem ser capturadas, como o desemprego em longo prazo, profissionais autônomos ou forças de trabalho temporárias que reconfiguram o cenário laboral global e, portanto, impactam no significado do trabalho para o indivíduo. Outro ponto a ser considerado pela autora é a necessidade de mais teorias segmentadas que foquem em aspectos específicos de barreiras encontradas por indivíduos para o trabalho, como mulheres, grupos étnicos distintos, minorias ou pessoas desabilitadas (Herr, 1997).

Uma das grandes contribuições desta teoria – que é coerente com a abordagem deste estudo é endereçar o contexto individual, compreendendo além do trabalho, não o posicionando no centro do objetivo do indivíduo, mas sim relativizando-o em relação aos demais papéis desempenhados em sua trajetória, de acordo com diferentes estágios (Savickas, 1997).

Neste sentido, o desenvolvimento da carreira profissional nada mais é do que a construção de uma narrativa individual do trabalhador, dando sentido aos acontecimentos e escolhas realizadas em um contexto que não envolve somente o mundo do trabalho. Esta compreensão de carreiras é consoante com outras mais modernas, como a carreira sem fronteiras (Arthur, 1994). Nesta linha de argumentação, Savickas (2005) faz considerações ressaltando a utilidade e a aplicabilidade, nos dias atuais, dos estágios do desenvolvimento de carreira e suas tarefas. Segundo o autor, os pressupostos de Super são apenas uma das opções (e não a única) para que o indivíduo compreenda a si mesmo e a sua carreira. Esta teoria funcionaria como um roteiro que oferece sentido para que as pessoas possam construir suas narrativas profissionais, tornando seus sentidos subjetivos compreensíveis para outros indivíduos (Lassence & Sarriera, 2009).

1.1 Testes empíricos de fases da vida e comprometimento

Finegold (2002) em um estudo com mais de 3000 trabalhadores técnicos americanos buscou associar idade com variáveis de comprometimento organizacional e outros correlatos (desenvolvimento de novas habilidades, equilíbrio vida e trabalho, performance individual, etc.). Nas análises de regressão de seu estudo, se observou que para trabalhadores de menos de 30 anos, a relação com aprendizado e desenvolvimento de competências é mais significativa comparada com outras fases da vida (menos que trinta anos em relação a 31-45 anos $r=-.03$, em relação a mais que 45 anos $r=-.04$). Outra particularidade de colaboradores com menos de 30 anos é relacionada ao reconhecimento perante performance individual: Há um maior efeito do pagamento por performance individual no decréscimo da intenção de saída da organização nesta fase da vida (menos que trinta anos em relação a 31-45 anos $r=-.06$, em relação a mais que 45 anos $r=-.38$; $p<.01$). Tal resultado corrobora com a literatura de fases da vida, na qual reconhece que trabalhadores jovens tendem a se diferenciar dos demais tomando mais riscos para si e realizando atividades individualmente (Finegold, 2002; Levinson, 1986). Ainda, o estudo revela que o grupo de trabalhadores com menos que 30 anos se relaciona mais positivamente com satisfação e comprometimento, quando moderados pela variável equilíbrio vida-trabalho (menos que trinta anos em relação a 31-45 anos $r=-.24$; $p<.01$, em relação a mais que 45 anos $r=-.22$; $p<.05$). Entre outras fases da vida, foi revelado que trabalhadores da faixa de idade entre 31-45 anos tem maior relação positiva com aprendizado e desenvolvimento de competências do que a faixa etária seguinte (mais que 45 anos), marcando $r=.26$. Tais resultados corroboram parcialmente com a teoria de fases da vida e indicam uma mudança de prioridades para jovens no mercado de trabalho (mesmo com menos responsabilidades familiares, prezam mais pelo equilíbrio de vida) (Finegold, 2002) e o surgimento de uma relação profissional cada vez mais pautada no aprendizado, independente da fase da vida.

Jepsen (2003) realizou um estudo longitudinal de 29 anos, acompanhando um grupo desde seu período escolar até a entrada e a estabilização no mercado de trabalho. As características da teoria de fases da vida são confirmadas pelo autor, juntamente com a teoria de acúmulo de conhecimento e maestria frente às atividades desempenhadas ao longo de sua trajetória (Super, Savickas & Super, 1996). A correlação entre as atividades exploratórias e o estabelecimento da carreira foi de $.216$; $p<.01$, demonstrando que estas atividades acontecem simultaneamente dentro desta fase de transição das fases vivenciadas.

Cohen (1993) realizou uma meta-análise revisando 84 estudos empíricos que exploraram a relação entre idade e comprometimento. Em seus achados, pontuou que a relação idade e comprometimento organizacional é maior nos primeiros estágios da vida (para grupos de até 30 anos de idade, $r=.24$), entretanto, não se segue um padrão consistente. O autor observou que o nível de comprometimento não varia diretamente conforme a idade dos trabalhadores, parecem haver outras variáveis que influenciam esta relação e devem ser exploradas. Ainda, o autor alerta para as limitações dos estudos que relacionam idade e comprometimento, argumentando que a maioria dos estudos considera a idade como variável de controle, não obtendo resultados relevantes em análises de correlação direta com o comprometimento.

A literatura de comprometimento sugere que a idade afeta tal atitude (talvez não linearmente ou diretamente (Cohen, 1997)), mas falha ao explicitar como tal fenômeno ocorre (Finegold, 2002). Se o comprometimento é o vínculo disposicional que se cria com a qualidade de conectar, engajar em um curso de ação (Bastos, 1994), então a idade é um fator que pode moldar o que as pessoas querem do trabalho e a sua conexão frente à organização, ao longo de suas fases da vida.

A partir dos estudos empíricos, observam-se as limitações como as que, além de estudos de fases da vida e comprometimento se reduzem à busca de correlação direta entre a variável de controle (idade) e comprometimento, quase a totalidade dos estudos não considera a relação entre as fases da vida em uma perspectiva de evolução e amadurecimento do ser humano. Os resultados são dispostos de maneira segregada, compartimentada entre grupos de idade, mas sem nenhum referencial contextual que crie um significado único aos diversos grupos, limitando a compreensão desta relação, que não é direta (Cohen, 1993). Os poucos estudos longitudinais alcançam um poder explicativo na linha da sequência de construção de uma trajetória, entretanto, os estudos qualitativos exploratórios são necessários para melhor compreender os mecanismos que regem tal correlação entre as fases da vida e o comprometimento organizacional.

2. Carreira

As dinâmicas da carreira são um construto relevante na área da administração, tomando a atenção de diversos autores e gerando diferentes modelos de operacionalização nas últimas décadas. Para o presente trabalho, é importante compreender como ela se desenvolveu, bem como as suas implicações para os vínculos organizacionais. Até a década de 90, o tópico

carreiras evoluiu por meio de quatro principais abordagens (Osipow, 1990): Abordagem de Desenvolvimento (Super, 1980; Super et al. 1963); Abordagem de traços (Holland et al, 1985); Baseadas em reforço/aprendizado social (Mitchell et al., 1979) e focadas em personalidade/teorias de ajuste social (Dawis & Lofquist, 1984).

Tais abordagens estudadas até a década de 90 neste campo, apesar de diferir em bases conceituais, encontram convergência entre si em vários pontos, fazendo uso dos mesmos construtos (Osipow, 1990). Modelos nos últimos 40 anos de estudo se utilizam do conceito de “fatores biológicos” (todas as principais correntes teóricas reconhecem que fatores biológicos são parte relevante do processo de construção de carreira), “personalidade” (todas as correntes teóricas utilizam-se de uma abordagem mais ou menos declarada a respeito de como a personalidade ou traços influenciam decisões de carreira) e “fases da vida” (as teorias convergem no impacto que diferentes estágios de vida causam nas escolhas profissional, uns mais profundamente (como Super (1980)) outros com menor profundidade, em uma discussão genérica. Dadas tais convergências reconhecidas por Osipow (1990) até a década de 90, é relevante destacar que o estudo de carreira relacionado ao construto de fases da vida está presente em parte dos trabalhos da área, inclusive estudados de maneira conjunta (Cohen, 1993; Ornstein, 1989).

Um entendimento relevante para esta pesquisa é a noção de que existem algumas necessidades atendidas durante a trajetória profissional. O conceito de âncora de carreira oferece reflexões valiosas na compreensão da diversidade das preferências de carreiras e padrões de carreira contemporâneas (Rodrigues & Guest 2010).

Edgar Schein (1975, 1978, 1990) sugere em sua teoria de âncoras que as experiências de vida que o indivíduo experiencia ao longo de sua trajetória lhe dão uma visão mais precisa e estável de “autoconceito de carreira”, um construto que ele denomina como “âncoras de carreira”.

Uma âncora de carreira possui três componentes:

- 1) Autopercepção de habilidades e talentos: Isto é, a percepção adquirida ao longo da carreira de aptidões e talentos colocados em prática durante sua vida;
- 2) Autopercepção de razões e necessidades: Isto é, a busca que cada um tem para preencher suas necessidades individuais;
- 3) Autopercepção de atitudes e valores: Isto é, a vivência de valores individuais no mundo organizacional.

Os primeiros dois são baseados nas experiências no mundo organizacional e o terceiro em uma reação individual a uma miríade de valores e normas encontradas no mundo organizacional e também fora dele (Schein, 1978) (Tabela 4). Schein (1990) se refere às âncoras de carreira como: *“That one element in a person’s self-concept, which he or she will not give up, even in the face of difficult choices”* (p. 18). Ainda, o autor sustenta que as âncoras de carreira se estabilizam à medida em que o indivíduo amadurece e as suas escolhas profissionais são impactadas por esta âncora (Schein, 1990). As âncoras teorizadas pelo autor são:

Tabela 4: Âncoras de carreira de Edgar Schein

Competência técnica / Funcional: Primariamente interessado pelo conteúdo do trabalho em si; Prefere o avanço apenas na sua área de competência técnica ou funcional: geralmente teme a administração geral, pois a interpreta como muito política.

Competência gerencial: Primariamente interessado pela oportunidade de analisar e resolver problemas em condições de informação incompleta e incerteza; Gosta de mobilizar pessoas para alcançar objetivos comuns: estimulados (e não exaustos) por situações de crise.

Segurança e estabilidade: Primariamente interessado por segurança no emprego e apego de longo prazo a uma organização; Dispostos a se conformar e a ser plenamente socializados nos valores e normas de uma organização; Tende a não gostar de viagens e realocação.

Criatividade empreendedora: Primariamente interessado pela necessidade de construir ou criar algo que seja inteiramente seu próprio projeto; Facilmente entediado e gosta de transitar entre projetos; Mais interessados em iniciar novos empreendimentos do que na gestão de já estabelecidos.

Autonomia e independência: Primariamente interessado em buscar situações de trabalho que estão livres de restrições organizacionais; Quer definir o próprio horário e o próprio ritmo de trabalho; Está disposto a negociar oportunidades de promoção para ter mais liberdade.

Serviço e dedicação a uma causa: Primariamente interessado em melhorar o mundo de alguma forma; Quer alinhar as atividades de trabalho com valores pessoais que foquem na ajuda à sociedade; Mais preocupados em encontrar empregos que atendam seus valores do que suas habilidades.

Desafio puro: Principalmente motivado em superar grandes obstáculos, resolver problemas complexos ou vencer adversários extremamente difíceis; Definem suas carreiras em termos de combate ou competição diária em que ganhar é tudo; Muito individualista e intolerante daqueles sem aspirações comparáveis.

Estilo de vida: Principalmente motivado por equilibrar a carreira com estilo de vida; Muito preocupado com questões como auxílio de paternidade/maternidade, opções de creche, etc. Procura organizações que possuem valores e programas familiares fortes.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Schein (1990)

Os fenômenos culturais também impactam as âncoras, como, por exemplo, a cultura do país (Schein, 1984) ou o momento organizacional vivenciado. Em um contexto de mudanças na organização, como no caso de redução de quadro, a âncora de competência gerencial parece percebida como mais importante (Marshall & Bonner, 2003). A teorização de Schein vem sofrendo atualizações e discussões nas últimas décadas, seja pelo próprio autor (três das 8 âncoras foram incluídas na teoria em um segundo estudo) (Schein, 1990), ou seja, por outros pesquisadores. Edgard Schein sugere que cada indivíduo possui apenas uma âncora, que emerge após o trabalhador acumular uma quantidade significativa de experiência de vida e trabalho, porém, uma ocupação pode satisfazer mais do que uma necessidade (por exemplo, um professor pode satisfazer as âncoras de competência técnica, autonomia e segurança, simultaneamente). O autor argumenta que, ainda que satisfaçam diferentes necessidades, as mudanças do ambiente organizacional, as oportunidades oferecidas e as escolhas feitas revelam a principal âncora do indivíduo, à medida que se torna mais consciente de si (Schein, 1996).

Entretanto, em estudos posteriores, é sustentada a ideia de múltiplas âncoras, que ocorrem com as mudanças de idade, tempo de experiência na organização e experiência prévia. (Feldman & Bolino, 1996). Testes empíricos vêm encontrando resultados consistentes da existência de âncoras primárias e secundárias, abrindo espaço para novas reflexões (Kniveton, 2003; Rodrigues & Guest 2010).

A grande virtude de sua teoria é esclarecer como uma identidade de carreira estável é formada e como a mesma se distingue dos processos vocacionais de início da vida profissional (Feldman & Bolino, 1996). Esta virtude auxilia a compreensão das escolhas da trajetória profissional e ajudam a refletir sobre o impacto das mudanças no mundo (tecnologia, mudanças no mercado de trabalho, arranjos de trabalho) nas carreiras dos indivíduos, dado que estes fenômenos influenciam as âncoras de carreira, inclusive na frequência com que estas são identificadas nos trabalhadores (Schein, 1996). Tal ideia subsidia a relevância da reflexão sobre a importância da congruência entre a busca de sua âncora de carreira e o que o indivíduo encontra na realidade. Evidências empíricas sugerem que esta congruência entre âncoras de carreira e ambiente organizacional exerce relação positiva com resultados positivos na carreira (Feldman & Bolino 1996) e satisfação no trabalho (Danziger & Valency, 2005). Isto é, quando o trabalhador é congruente no atendimento das necessidades de sua âncora e encontra este respaldo na organização, há uma relação direta com aumento de satisfação com o trabalho e os resultados positivos na carreira. Pesquisas também apontam que a necessidade dos indivíduos

em buscar esta congruência está associada aos interesses individuais e significado no trabalho (Coetzee & Schreuder 2008).

Considerando que a construção individual da carreira se desenvolve a partir de aprendizados e experiência (Shein, 2006; Super, 1990), as evidências nas pesquisas sugerem que âncoras de carreira são potencialmente flexíveis e adaptáveis ao contexto de vida e trabalho dos indivíduos (Coetzee & Schreuder, 2012). Coetzee et al. (2010) encontra também que as âncoras de carreira predizem significativamente seus trabalhos e satisfação com a carreira, além de satisfação geral com a vida e o significado que os mesmos atribuem ao trabalho.

Sendo assim, os conceitos de âncora de carreira auxiliam na reflexão sobre a trajetória profissional e a congruência entre a âncora de carreira e o que é experienciado no cotidiano organizacional parece exercer impacto positivo em toda a experiência profissional do indivíduo. Apesar dos estudos relacionando âncoras de carreira e vínculos serem raros, é possível compreender que a relação entre o atendimento das âncoras de carreira e o comprometimento pode ser positivo - dado os resultados com construtos correlatos como satisfação ou significado do trabalho – e que esta reflexão é relevante no aprofundamento da compreensão da dinâmica dos vínculos desenvolvidos na trajetória de vida dos indivíduos.

Hoje em dia, o tema de carreiras está inserido dentro de um mundo cada vez mais globalizado, em que as inter-relações entre funções, estruturas de trabalho e negócios faz com que as carreiras devam ser pensadas em sem as fronteiras antes observadas. Hoje, as ocupações parecem ser menos previsíveis e definíveis, requerendo de trabalhadores uma jornada constante de aprendizado e adaptação.

A percepção é, então, a de que a carreira não pertence mais à organização, mas sim ao indivíduo (Duarte, 2004). Neste sentido, cabe ao mesmo se capacitar, aprender continuamente e manter a sua empregabilidade, ou seja, ser protagonista de sua carreira. A superação de um modelo de carreira estático, faseado, definido e seguro é proposta pela ideia de carreira contemporânea, acreditando que, na sociedade da informação do século 21, as carreiras não mais são narrativas de fases que se conectam, mas sim um *script* individual que cada indivíduo constrói (Savickas, 2009). Neste cenário caracterizado pelo dinamismo, modelos teóricos de carreira devem compreender a flexibilidade, adaptabilidade e aprendizado contínuo dos trabalhadores. Dentre tais modelos, alguns merecem atenção especial por traduzirem a dinâmica supracitada: Carreiras sem fronteiras e carreiras proteanas (Tabela 5).

Tabela 5 – Modelos de carreira contemporâneas

Modelo	Características Centrais
Carreira sem Fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> * Empregador lapida sua empregabilidade * Dimensão física (mobilidade geográfica) e Dimensão Psicológica (transições, perfil de carreira) * Concepção objetiva e subjetiva de carreira
Carreiras Proteanas	<ul style="list-style-type: none"> * Escolhas profissionais baseadas nos valores do trabalhador * Autonomia e orientação para o aprendizado * Gestão individual da carreira, de acordo com concepção de sucesso do trabalhador

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A carreira sem fronteiras traz a ideia da quebra de fronteiras e mobilidade em diversas esferas: Inicialmente na hierarquia organizacional (estruturas horizontalizadas ou matriciais, baseadas em grupos de trabalho), subsequentemente no espaço geográfico (integração entre negócios de diversos países ou regiões do mundo), o profissional segue construindo sua identidade, sendo ele o responsável pelas escolhas e futuro de sua carreira, desenvolvendo redes de contato e abastecendo-se de conhecimentos. O *mindset* das carreiras sem fronteiras considera um ambiente dinâmico e turbulento, dentro de um ambiente contínuo de aprendizado, em que o trabalhador lapida sua “empregabilidade” a cada dia, em sua trajetória que perpassa diversas organizações ao longo da vida (Arthur, 1994). Em uma revisão sobre o estudo deste conceito ao longo da última década, Arthur & Sullivan (2006) enfatizam a importância da quebra de fronteiras psicológicas de trabalhadores, isto é, a capacidade de se posicionar frente ao mercado gerenciando suas habilidades e perfil profissional, fazendo transições quando necessário e assim buscando o sucesso – que pode ter um significado intrínseco e subjetivo para cada profissional, de acordo com o que deseja extrair de suas experiências profissionais (Arthur & Rousseau, 1996).

Alinhado com os conceitos referidos na carreira sem fronteiras, as carreiras proteanas (Hall, 1976, 1996) baseiam-se na gestão individual da carreira (e não na gestão feita pela organização), com elementos de mobilidade e uma perspectiva abrangente da vida, considerando não apenas elementos do mundo do trabalho (Briscoe et al., 2006). A carreira proteana é baseada também nos valores do trabalhador, que toma decisões face aos mesmos e guia autonomamente seu caminho de experiências profissionais. A imagem que se forma é a de que tais construtos revelam a atitude do trabalhador com a sua trajetória profissional, a forma com que o trabalhador lida com a mesma. Assim, nos convidam a compreender a carreira de uma maneira

orgânica, construída pelo próprio trabalhador, com objetivos e definições de sucesso particulares a cada indivíduo e que consideram a relação com os demais campos da vida fora do trabalho. Tal abordagem para o tema dialoga diretamente com o desafio deste estudo, que busca compreender a relação do contexto individual do trabalhador com a formação de vínculos com as empresas.

2.1 Carreira e o contexto individual

A literatura abre possibilidades para que se explore a relação entre carreira (sua concepção moderna), fases da vida do indivíduo e vínculos organizacionais. A abordagem contemporânea de carreiras engloba aspectos da vida fora do trabalho, como nos exemplos supracitados ou no fenômeno do *opt-out* - que explora o equilíbrio das dinâmicas tanto da vida pessoal como da profissional, no qual o trabalhador opta por sair de sua profissão ou não buscar certas promoções em prol de obter uma dinâmica de vida mais equilibrada (Mainiero & Sullivan, 2005).

A análise contextual (Rousseau & Fried, 2001) e o impacto do ambiente externo nas variáveis de carreira são elementos fundamentais para compreender de maneira mais profunda a relação entre o trabalhador e a organização. Se a narrativa de estágios deu espaço a um *script* individual e a adaptabilidade é qualidade central para o desenho de carreira, torna-se necessário observar os demais aspectos da vida do ser humano ao construir sua carreira. Compreender como as outras atividades da vida influenciam suas escolhas e definição de carreira é fundamental. A capacidade de gerir diferentes domínios da vida é foco de atenção de muitos profissionais contemporaneamente, como definições de carreira, considerando o tempo livre, a posição geográfica, o espaço para outros grupos sociais e a família na vida. Como ilustra Savickas (2009):

During a major part of the 20th century, individual careers were shaped by prevailing societal norms: first education, then work, and finally family. Social integration and recognition were mainly based upon these systems of reference. Today, at least in Western societies, we witness a growing diversity of individual realities, far from the traditional pathways. People at all ages return to school, obtain training, lose their jobs and get divorced, without necessarily losing social recognition. Co-existence of multiple identities and subjective realities therefore seems to be a natural consequence of such societal evolutions. (Savickas, 2009, p. 05)

O entendimento de carreira nos tempos atuais deve compreender, assim, cinco elementos principais: as possibilidades contextuais, os processos dinâmicos, a progressão não linear, as

realidades múltiplas e os padrões pessoais (Savickas, 2009). Tais referenciais abrem perspectiva para um entendimento de carreira mais fluida, reconhecendo a construção social da realidade para cada indivíduo, que, sob sua percepção de realidade e objetivos individuais, desenvolve uma maneira de atuação que dialoga com seu contexto e compreende as múltiplas esferas de interação que compreendem sua vida. Tal construção desafia também o trabalhador da era da informação a lidar com fenômenos sistêmicos e ambientes de incerteza, não só no âmbito da carreira, mas possivelmente ressignificando sua relação com o trabalho como um todo.

Entretanto, um cuidado é necessário ao abordar as noções contemporâneas de carreira: a polarização dos conceitos que pode nos privar da compreensão do fenômeno (Baruch, 2006). Há uma tendência em argumentar que as carreiras estão se desenvolvendo em uma direção extrema (por exemplo, ou a carreira tem domínio total do indivíduo ou da organização), entretanto, de fato, a mudança que encontramos é modesta e devemos adotar uma perspectiva equilibrada (Baruch, 2006). Naturalmente, nem todos os profissionais possuem a compreensão de carreira como a descrita aqui, mas certamente se deve reconhecer que elementos contextuais estão criando um ambiente em que tais habilidades devem ser gradativamente mais requeridas para inserção no mercado profissional das próximas décadas (Schein, 1996).

O contexto individual se relaciona com a trajetória profissional do indivíduo também em momentos de transição de carreira. Ao estabelecer uma rede ampla e multidisciplinar de relacionamentos, as chances de o profissional mudar de trabalho aumentam (Higgins & Thomas, 2001). O autor revela que a principal fonte de influência dentro dos laços sociais do colaborador para mudanças de carreira é a família e a rede de contatos fora do trabalho. Tais dados corroboram com a argumentação da importância da família como elemento contextual do trabalhador e a influência do círculo social. Justifica-se, então, explorar como tais domínios do não-trabalho se relacionam com os vínculos desenvolvidos, dado que o mesmo tem relevância direta nas decisões de carreira dos trabalhadores.

3. Fechamento e modelo teórico

Ao consolidar a argumentação de fases a vida e carreira, fica claro que a relação destas com comprometimento não é linear, tampouco direta ou de fácil compreensão. Ela varia sim em cada estágio da trajetória profissional, como afirma Cohen (2003): *“The determinants of OC and the process through which commitment develops and is maintained can vary at different*

employment stages in a career. This aspect is to be taken into account in examining the OC-age and OC-tenure relations” (p. 146).

Sendo assim, observa-se que há alguns autores como Super (1990) e Schein (1996) que, apesar de apresentarem teorias relativamente antigas, subsidiam a base para a compreensão destes fenômenos. A compreensão dos estágios de vida e saliências dos papéis performados do primeiro e as âncoras de carreira que norteiam a compreensão da identidade e busca de carreira do segundo são reflexões fundamentais, que encontram relevância ainda nos dias atuais, dadas as devidas adaptações para o contexto do século 21.

Estas teorias encontram complementariedade em reflexões antigas (como as de Levinson (1984)) e também as teorias modernas de carreira (Arthur & Sullivan, 2006; Hall, 1996, Savickas, 2009). Na primeira, o subsídio de fases da vida e a atenção aos fenômenos cronológicos da trajetória de vida são valiosos, enquanto que as teorias de carreira modernas complementam na compreensão da atitude que o indivíduo tem com a sua carreira, intrinsecamente relacionadas com as âncoras de carreira de Schein (1996). A complementariedade do corpo teórico discutido neste estudo é considerada uma das forças dele, na medida em que cria um alicerce de teorias clássicas – ainda extremamente atuais – e a complementa com teorias modernas, que visam capturar as mudanças registradas nos últimos anos na trajetória de vida e carreira.

Observando a argumentação construída neste segundo capítulo, o presente trabalho sustenta alguns pontos centrais:

1. O estudo do contexto individual pode ser estruturado em seis dimensões: Variáveis de família, outros trabalhos, lazer, amigos, envolvimento com a comunidade e autodesenvolvimento. A partir da interface do trabalhador com estas seis atribuições, é possível compreender a relação de seu contexto com a dinâmica de vínculos organizacionais que o mesmo desenvolve ao longo da vida.
2. A abordagem de fases da vida deve ser compreendida dentro de uma trajetória de desenvolvimento que todo ser humano perpassa, com desafios e avanços comuns a cada etapa. Este processo também impacta a relação do trabalhador com as organizações ao longo de sua vida, bem como suas escolhas profissionais e a priorização de atividades.
3. A carreira deve ser entendida como um processo dinâmico de somatória de experiências profissionais, na qual o trabalhador é o agente destas escolhas e cria um sentido objetivo ou

subjetivo em sua narrativa profissional. Este processo interfere na característica dos vínculos que se estabelecem e deve ser interpretado dentro do contexto de vida do trabalhador.

O modelo teórico que será abordado neste estudo (Figura 6) traduz os principais elementos utilizados no referencial teórico para responder à pergunta de pesquisa.

Figura 6: Modelo Teórico da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com o subsídio de teorias de desenvolvimento de vida e carreira, busca-se compreender a dinâmica dos vínculos organizacionais e a sua relação com o contexto do trabalhador ao longo de sua vida, em suas diversas experiências profissionais.

PARTE II –
DELIMITAÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

CAPÍTULO III

DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A) Embasamento teórico da metodologia

Após revisão da literatura (Whetten, 1989), os principais pilares conceituais (vínculos organizacionais e fases da vida e carreira) demonstram carência de estudos exploratórios a fim de aprofundar a relação entre os temas e não somente observar o fenômeno da idade, fase da carreira ou elementos contextuais como características censitárias da amostra, o que é mais comum (Costa & Bastos, 2014).

A profundidade de compreensão e a natureza do fenômeno leva a uma escolha de desenho qualitativo. Definiu-se duas etapas na metodologia da dissertação, uma preliminar - visando realizar a seleção dos participantes a partir dos níveis de comprometimento e entrincheiramento apresentados em etapa exploratória preliminar – e uma principal, qualitativa de natureza explicativa e intensiva, que busca aprofundar o entendimento do fenômeno estudado.

Outro ponto relevante que pauta a escolha é a sua contribuição para a literatura. Há uma lacuna nos estudos de comprometimento e entrincheiramento que não observa variáveis contextuais ou estudos qualitativos (Costa & Bastos, 2014), necessitando então de estudos compreensivos para melhor entender o fenômeno. Pesquisas revelam que as fases da vida e da carreira são mediadoras de outras variáveis de comprometimento (Cohen, 1997; Finegold, 2002; Kirchmeyer, 1993), e que o estudo exploratório pode ser importante para entender como esta relação se coloca e se transforma ao longo do tempo. Por fim, sendo a unidade de análise do presente trabalho “processo de desenvolvimento dos vínculos”, então a lógica de compreensão processual é adequada para tal estudo.

Tal escolha então oferece caminhos coerentes com a natureza da pergunta de pesquisa, e busca, na teoria, elementos gerais para guiar a coleta de dados, mas se preocupa também em manter um espaço não estruturado para que novos conceitos e correlações sejam criadas a partir dos resultados encontrados (método dedutivo-indutivo (Gregor, 2006)).

O estudo foi estruturado em duas etapas: a preliminar e a principal. A preliminar, quantitativa, alcançou o objetivo de caracterizar a amostra para a etapa qualitativa a partir dos níveis de comprometimento e entrincheiramento encontrados e foi executada através de

questionários autoavaliativos com participantes. A etapa principal, de caráter qualitativa, utilizou as informações quantitativas como subsídio para explorar a relação entre contexto individual e os vínculos desenvolvidos, por meio de entrevistas presenciais com participantes. Ambas as etapas serão detalhadas a seguir.

Visando alcançar os objetivos propostos pelo presente trabalho, a metodologia foi delimitada frente a cada um destes objetivos (Tabela 6). Tanto a etapa preliminar quanto a principal atendem funções complementares das metas deste estudo e são pensadas em conjunto de maneira articulada.

A fim de reconhecer diferentes níveis dos vínculos, foram feitas análises de médias e medianas entre os participantes (etapa preliminar quantitativa), buscando identificar níveis de entrincheiramento e comprometimento na amostra trabalhada. Esta análise também serviu de insumo para a seleção dos participantes que foram convidados a participar da etapa qualitativa de entrevistas.

Em seguida, na etapa principal qualitativa, pediu-se para que os participantes qualificassem até 2 experiências passadas em relação ao vínculo atual. Os relatos sobre as experiências passadas foram analisados não com uma abordagem exclusivamente comparativa, mas também buscando compreender o desenvolvimento dos vínculos em sua trajetória.

A fim de compreender o papel das variáveis de vida no desenvolvimento dos vínculos, foram identificados até seis eventos marcantes (cada participante selecionou tais fatos dentro de sua biografia), dentro de duas possíveis categorias: Família e Pessoal. A categoria familiar compreende quaisquer fatos relevantes que estão neste campo, atendendo às necessidades do núcleo familiar. A categoria pessoal inclui as dimensões de autodesenvolvimento, amizades, lazer, outros trabalhos e envolvimento com a comunidade. Tais categorias são fruto de classificações já testadas em estudos empíricos (Allis & O'Driscoll, 2008; Cohen, 1997, 2013; Kirchmeyer, 1995, 1997) na área de comprometimento e não-trabalho. A identificação destes eventos foi feita pelos próprios participantes, em uma linha do tempo que foi entregue para que este localizasse e registrasse os eventos ao longo de sua trajetória. Em seguida, os eventos eram explorados com os participantes, a fim de compreender suas repercussões em sua trajetória e nos vínculos com as organizações.

Visando contribuir com a formação de um modelo teórico que sintetize os achados do estudo, foi buscada uma esquematização dos fenômenos que traduza a dinâmica do vínculo, observando

os papéis do contexto individual, fases da vida e carreira, eventos marcantes e demais fenômenos da literatura de vínculos neste processo ao longo da vida do indivíduo (Tabela 6).

Tabela 6 – Estratégia para alcance dos objetivos propostos no trabalho

Objetivos do Estudo	Estratégia
Avaliar o impacto de variáveis individuais nos padrões de comprometimento e entrincheiramento com a organização	Análise da distribuição dos participantes em diferentes combinações de vínculos na última organização, com base nos gráficos de dispersão. Realizou-se a compreensão dessa dispersão à luz das categorias observadas nas análises subsequentes.
Descrever os elementos contextuais (em nível individual e organizacional) das experiências destacadas pelos trabalhadores ao longo de suas trajetórias	Descrição e discussão das categorias encontradas para os estágios de carreira e os eventos destacados, buscando compreender suas repercussões no desenvolvimento dos vínculos. Descrição e debate de padrões de eventos relatados pelo participante
Destacar, a partir das narrativas profissionais, elementos teóricos da dinâmica dos vínculos emergentes em suas trajetórias	Descrição e análise dos elementos teóricos de vínculos encontrados nas trajetórias dos trabalhadores face ao referencial teórico existente
Compreender o papel de variáveis da vida do indivíduo e das experiências passadas em sua trajetória, no desenvolvimento de seus vínculos com a sua última organização empregadora	Identificar âncoras de carreira e o seu impacto nos vínculos com o desenvolvimento dos vínculos. Relacionar o impacto das âncoras de carreira com a última organização empregadora
Elaborar um modelo teórico que inclua o papel do contexto individual na dinâmica de construção e desenvolvimento dos vínculos	Com base nos achados, elaboração de um modelo teórico que contemple elementos do contexto individual, fases da vida e carreira, padrões de eventos e fenômenos da literatura na dinâmica dos vínculos da trajetória do trabalhador

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

B) Fase preliminar

A fase preliminar é caracterizada como quantitativa, extensiva e de corte transversal. Teve o papel de avaliar níveis dos vínculos de entrincheiramento e comprometimento dos participantes. Esta análise teve por objetivo ser o ponto de partida para o estudo qualitativo, que foi o foco principal.

1. Perfil da Amostra

O banco de dados preliminar é composto por 1584 trabalhadores respondentes de diferentes contextos e características. Em sua maioria é um banco do sexo feminino (55,4%) e com média de idade de 34 anos. O estado civil é majoritariamente composto por trabalhadores solteiros (47,4%) e sem filhos (59,1%). O nível de escolaridade é: Médio completo (29,6%), superior incompleto (32,1%) e superior completo (16%). A amostra é prioritariamente composta de empresas privadas (77,1%), com ênfase no setor de serviços (40,9%). No aspecto da liderança, 14% da amostra exerce cargo de supervisão, gerência ou diretoria.

2. Procedimentos de coleta dos dados

O instrumento de pesquisa foi aplicado por meio de dois diferentes processos de coleta: a) autoaplicação do questionário em versão digital (via internet) e b) autoaplicação em versão impressa. Os trabalhadores foram abordados de maneira direta, por uma rede de contatos da pesquisa ou a partir das organizações em que são vinculadas. A fim de ampliar a variabilidade da amostra, a coleta presencial aconteceu nos casos em que os trabalhadores foram contatados no local de trabalho e nos casos em que não houve a possibilidade de acesso à versão digital (para o alcance de trabalhadores residentes em cidades do interior ou com rotinas de trabalho sem acesso a meios digitais). No início do instrumento, foi apresentado aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido. Era necessário vínculo formal do trabalhador com a organização para a participação na pesquisa.

3. Instrumento de pesquisa

Para a mensuração das variáveis de pesquisa, foram incluídas no instrumento as seguintes escalas:

Entrincheiramento organizacional. Versão reduzida da escala validada por Rodrigues & Bastos (2012), com dezoito itens distribuídos nas dimensões ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas;

Comprometimento organizacional. Versão reduzida da escala validada por Bastos et al. (2011), composta por sete itens que medem a dimensão afetiva do comprometimento; Questões que resgatam a trajetória de cada trabalhador, sua origem social, contexto familiar, inserção no trabalho (rede pública ou privada).

O questionário inclui também dados sobre sexo, idade, formação acadêmica e experiências de trabalho.

4. Procedimentos de análise dos dados

Foi utilizado o software SPSS 16.0 para a análises de frequência, médias e medianas, buscando identificar o perfil da amostra quanto aos vínculos de comprometimento e entrincheiramento. Os resultados dessa análise foram separados por quintil, a fim de selecionar participantes de diferentes níveis de comprometimento e entrincheiramento para a próxima etapa.

Foram então selecionados 5 participantes representando três quintis (primeiro, terceiro e quinto) das curvas de comprometimento e entrincheiramento (Tabela 7), visando coletar indivíduos com diferentes níveis de vínculos, de acordo com a distribuição da amostra.

Tabela 7 – Seleção dos participantes para etapa qualitativa

Nível do Vínculo	Intervalo de Resultado	Número de Participantes Selecionados
Alto Comprometimento	5,6 a 6,0	5
Médio Comprometimento	4,6 a 5,2	5
Baixo Comprometimento	1,2 a 3,6	5
Alto Entincheiramento	3,4 a 5,0	5
Médio Entincheiramento	2,6 a 3,0	5
Baixo Entincheiramento	1,1 a 2,1	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

C) FASE PRINCIPAL

A fase principal é caracterizada como qualitativa, de caráter explicativo e intensiva.

Esta etapa do estudo foi feita com a análise de narrativas de trabalhadores, juntamente com análises de evento e de conteúdo. A combinação do método é justificada por algumas razões: a) A análise de narrativas é coerente com a unidade de análise do trabalho e dá a oportunidade de um olhar processual para o desenvolvimento do comprometimento (Riessman, 2005; Rhodes & Brown, 2005) e oportunidade de novas relações não previstas, de maneira indutiva (Creswell, 2013); b) A análise de evento consegue aprofundar na compreensão de eventos específicos, bem como na padronização dos eventos relatados (Riesmann, 2005); c) A análise de conteúdo possibilita a categorização (Moraes, 1999) de fenômenos relacionados às fases da vida e carreira, bem como fenômenos da literatura de vínculos. Sendo assim, a combinação de métodos é essencial para o atingimento dos objetivos propostos por esta pesquisa.

1. Participantes

Os participantes foram selecionados a partir dos resultados das análises preliminares, nas quais foram listados os perfis aderentes com os níveis de vínculo de cada quartil, segundo as médias de comprometimento e entrincheiramento do grupo. Em seguida, foram selecionados perfis de faixas etárias distintas (dentro de cada nível de vínculo), a fim de aumentar a variabilidade da amostra (Tabela 8).

Tabela 8 – Seleção de variáveis individuais

Variáveis Individuais	Objetivo
Faixa Etária	Selecionar participantes com idades diversas dentro de cada grupo, observando o respaldo teórico de fases da vida e carreira e comportamento dos vínculos ao longo da vida
Níveis dos Vínculos	Selecionar participantes com diferentes níveis de comprometimento e entrincheiramento com a organização, que são os fenômenos centrais do estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Sendo assim, foram primariamente selecionados participantes com diferentes níveis de vínculos, buscando retratar a diversidade e as características dos grupos identificados nas análises das médias e de diferentes quartis anteriores. Após este primeiro direcionamento, foram

selecionados participantes com várias faixas etárias dentro destes grupos, buscando também a diversidade a partir das análises anteriores.

O critério de níveis distintos dos vínculos é justificado dado que os diferentes níveis podem traduzir diversos padrões de comportamento ao longo da vida do trabalhador, evidenciando perfis distintos de relacionamento com a organização (Solinger et al., 2016). O critério de faixa etária é justificado na medida em que o estudo busca explorar diferentes experiências de trajetória nas narrativas, com base na premissa de que o vínculo se altera ao longo da vida do trabalhador. A idade é variável relevante para o desenvolvimento dos vínculos (Meyer & Allen, 2002) e possibilita a investigação da vivência de diferentes fases da vida, cada uma com características pessoais e organizacionais específicas (Finegold, 2002; Levinson, 1978; Super 1984, Savickas & Super, 1996; Savickas, 2009). A fim de possibilitar tal reflexão, as faixas etárias em que os participantes foram selecionados são: Até 30 anos, 30 a 45 anos, mais que 40 anos de idade. Tal classificação segue um referencial de diversas teorias de fases da vida, que compreendem o primeiro período como uma entrada no mundo organizacional, o segundo como a busca por estabilidade e o terceiro pela expressão de senioridade no mundo organizacional.

Na configuração estruturada, foram selecionados 30 participantes para a etapa de entrevistas e análise de narrativas. Tal número traduz a diversidade buscada no processo metodológico. Deste conjunto de diferentes perfis, busca-se a compreensão de diferentes trajetórias profissionais e dinâmicas de vínculos, atendendo aos objetivos de pesquisa. (Tabela 9).

Tabela 9 – Perfil de vínculos e sociodemográfico dos participantes da etapa qualitativa

Código	CO	EO	Idade	Sexo	Liderança de Pessoas	Filhos
1F28	5,0	3,8	28	Feminino	Não	Não
2F35	3,4	3,1	35	Feminino	Não	Não
3M40	5,7	2,5	40	Masculino	Sim	Sim
4F39	6,0	2,2	39	Feminino	Sim	Sim
5M43	5,8	2,6	43	Masculino	Sim	Sim
6M37	6,0	1,8	37	Masculino	Sim	Não
7F29	2,2	2,3	29	Feminino	Não	Não
8M63	5,8	4,1	63	Masculino	Sim	Sim
9M30	4,2	1,2	30	Masculino	Sim	Não

10F67	3,2	2,0	67	Feminino	Sim	Não
11M41	5,4	1,7	41	Masculino	Sim	Sim
12F32	3,6	1,8	32	Feminino	Não	Não
13F39	5,2	2,8	39	Feminino	Sim	Sim
14M32	4,4	2,8	32	Masculino	Não	Não
15F27	3,6	4,0	27	Feminino	Não	Não
16F29	4,0	3,8	29	Feminino	Sim	Não
17M37	2,4	2,9	37	Masculino	Sim	Não
18F47	5,0	3,3	47	Feminino	Sim	Sim
19F28	3,2	1,9	28	Feminino	Não	Não
20M32	6,0	3,3	32	Masculino	Não	Não
21F28	5,0	2,5	28	Feminino	Não	Não
22F47	5,0	3,1	47	Feminino	Não	Não
23F39	3,2	3,0	39	Feminino	Sim	Não
24M34	6,0	3,4	34	Masculino	Sim	Sim
25M51	5,6	4,8	51	Masculino	Não	Sim
26F28	5,0	1,8	28	Feminino	Não	Não
27M29	3,4	2,0	29	Masculino	Não	Não
28F31	5,4	2,8	31	Feminino	Não	Não
29F35	5,0	2,4	35	Feminino	Sim	Não
30M40	4,2	2,8	40	Masculino	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Nota: código formado contém ID, sexo e idade do participante

Para identificação dos participantes ao longo do estudo, será utilizado o código mencionado na Tabela 8, que é uma combinação de um número de identificação, o sexo e a idade do participante. Ou seja, o participante 27M29 é o participante número 27, do sexo masculino e com 29 anos de idade.

2. Procedimentos de coleta dos dados e instrumento de pesquisa

Os trabalhadores selecionados foram contatados por telefone ou por meios digitais, quando foram convidados para as entrevistas individuais. Foram combinados local, data e horário de

acordo com a disponibilidade do participante. No início da entrevista, após nova apresentação do estudo e consentimento informado, foi solicitada a permissão para gravar. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos e aconteceram em quatro etapas guiadas por um roteiro de perguntas semiestruturado (Anexo A e B). Neste estudo, a entrevista narrativa tem por objetivo explorar a trajetória profissional de cada participante, relacionando-a com seu contexto e os vínculos formados ao longo de sua vida com as organizações.

A entrevista foi composta por 4 etapas (Figura 7), organizada seguindo uma ordem lógica para colheita das informações. Os materiais de apoio utilizados neste estudo estão presentes na seção de anexos do estudo.

Figura 7 – Processo de coleta de dados na narrativa dos indivíduos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

2.1 Primeira Etapa

Objetivo. Localização de experiências profissionais e construção da linha do tempo.

Dinâmica. No início da entrevista foi formulada uma proposta geral de interação: “Nossa vida é composta de diversas histórias, seja no trabalho ou em outros campos da vida. Primeiramente, vamos falar da sua vida profissional. Gostaria que você relembresse até 3 organizações que você trabalhou que foram marcantes, incluindo a atual. Agora, gostaria que

você localizasse os períodos em que trabalhou nestas organizações nesta linha do tempo. Adicione, ainda, a idade que começou a trabalhar e ano. ” Em seguida, foi apresentado o primeiro material de apoio, para iniciar a construção da narrativa.

Material de Apoio. Linha do tempo vazia em uma folha tamanho A3 e cartões para serem preenchidos pelo participante com o nome e data das organizações marcantes, e depois, cronologicamente, adicionadas à linha do tempo, compondo uma primeira estruturação.

2.2 Segunda Etapa – Parte 1

Objetivo. Localização de eventos marcantes

Dinâmica. Em seguida, foi pedido para que o participante descrevesse como se sente atualmente em sua organização, e, comparativamente, como se sentia nas organizações anteriores dispostas na linha do tempo. Após isso, foram localizados em novos cartões vazios até 2 eventos marcantes em cada organização mencionada (por exemplo, promoções, projetos marcantes, conflitos, etc.), com uma pausa para reflexão e registro.

Material de Apoio. Cartões vazios para serem preenchidos com os eventos relacionados a cada uma das organizações e, sequencialmente, anexados à linha do tempo, estruturando-os cronologicamente também.

2.3 Segunda Etapa – Parte 2

Objetivo. Qualificação dos eventos marcantes

Dinâmica. Após localizar eventos em cada organização, foi pedido para que o participante descrevesse o primeiro evento (ordem cronológica) oriundo da primeira organização e, com um material de apoio, relacionasse-o com o seu contexto individual no momento que o evento ocorreu. Após o fim do relato do primeiro evento e exposição das circunstâncias, seguia-se cronologicamente para o próximo evento e contexto.

Material de Apoio. Buscando observar a) emoções presentes nos eventos; b) o impacto deste evento em sua vida e; c) dimensões de sua vida pessoal contemporâneas ao evento descrito, o seguinte material foi fornecido para apoiar a narrativa:

Emoções. Fotos representando seis emoções humanas básicas: Raiva, alegria, nojo, medo, tristeza e neutra (Parrot, 2001), coletadas a partir de um trabalho do Max Planck Institute for Human Development nomeado FACES, validado pelo estudo de Lindenberg, Riediger & Ebner (2010). As fotos foram disponibilizadas aleatoriamente e o participante identificou a que melhor representasse a emoção do evento relatado, descrevendo tal emoção.

Impacto. Representação visual de um termômetro, em que o participante localizou – em uma escala de 0 a 5 - o grau de impacto do evento em sua vida e descreveu tal percepção de impacto em cada evento relatado.

Dimensões da Vida Pessoal. Seis cartões foram colocados em frente a cada participante aleatoriamente, com dimensões da vida pessoal: Família, Amizades, Comunidade, Autodesenvolvimento, Lazer, Outros Trabalhos. As dimensões foram selecionadas a partir da revisão da literatura mencionada neste estudo e disponibilizadas para nortear os participantes sobre o relato de seu contexto individual no momento em que cada evento ocorreu. Cada participante, então, explorou cada uma das dimensões da vida pessoal, bem como do evento relatado cronologicamente.

2.4 Terceira Etapa

Objetivo. Descrição de práticas organizacionais e pessoais

Dinâmica. Após o fim do relato dos eventos, os participantes eram convidados a descreverem práticas organizacionais e pessoais que impactavam na integração ou afastamento entre a vida pessoal e a profissional (por exemplo, políticas da empresa que privilegiavam integração vida pessoal-trabalho ou atitudes próprias que estimulavam afastamento entre estas dimensões).

Material de Apoio. Nenhum para esta etapa.

2.5 Quarta Etapa

Objetivo. Definição de comprometimento e questões finais

Dinâmica. Em uma etapa final, participantes selecionavam – por meio de um material de apoio – frases que melhor representassem sua relação com cada uma das organizações

mencionadas e descreviam sua percepção sobre o conceito de comprometimento e uma autoanálise acerca do seu nível de comprometimento organizacional.

Material de Apoio. Frases disponibilizadas são itens retirados das medidas validadas de comprometimento (Bastos et al., 2011) e entrincheiramento organizacional (Rodrigues & Bastos, 2012). Foram retirados 2 itens de cada dimensão do entrincheiramento e 2 itens do comprometimento organizacional, totalizando 8 frases disponíveis para a escolha do participante.

As entrevistas foram realizadas em salas privadas nas organizações em que os participantes se encontram ou em uma sala preparada em uma instituição de ensino superior, sempre em ambientes isolados e garantindo a confidencialidade das informações fornecidas. As informações foram esquematizadas dentro de um quadro de análise (Anexo B), facilitando a compreensão da disposição das informações obtidas.

Sendo assim, a coleta de dados se deu buscando compreender eventos marcantes da vida do profissional ao longo de sua trajetória, bem como o desenvolvimento de seu contexto individual e evolução profissional.

3. Procedimentos de análise dos dados

O procedimento de análise se deu em diversas etapas, a fim de atender objetivos diferentes da pesquisa sempre prezando pelos critérios e qualidade nas análises. Eles foram organizados da seguinte forma (Anexo C):

- a) Transcrição livre. As entrevistas gravadas foram transcritas manualmente. Para garantir a confidencialidade das informações e anonimato dos participantes e das organizações em que trabalham, foram utilizados nomes fictícios nos trechos que poderiam identificar as pessoas ou organizações (Creswell, 2013).
- b) Primeira etapa de organização dos dados, a partir de leituras intensivas das entrevistas. Elaborou-se assim os perfis iniciais, organizando as informações em uma linha do tempo com as narrativas realizadas. Nenhuma interpretação ainda foi feita nesta etapa, mas sim uma sistematização inicial das informações, a partir dos registros transcritos (Anexo B – um exemplo).
- c) Segunda etapa de organização dos dados, a partir de análises de eventos (Riessman, 2005). Cada evento relevante foi categorizado e, no intuito de compreender esta cadeia de

acontecimentos, inicialmente, foi feita uma transcrição sequencial e, em seguida, foi utilizada a técnica de Mapas (Mapa de Associação de ideias) (Spink, 2010), que permite preservar o contexto interativo e orientar o processo de análise. Cada evento relevante foi considerado uma nova unidade de análise, em seguida foi elaborado um mapa para cada caso, organizando a cadeia de informações. Utilizou-se um editor de texto para auxiliar o trabalho de tipificação dos acontecimentos para posterior agrupamento.

Após o destaque dos eventos, foi realizada uma análise temática das narrativas, buscando destacar padrões nas trajetórias dos trabalhadores, elementos familiares e pessoais que caracterizaram o contexto dentro e fora de cada uma das três organizações destacadas pelos participantes, culminando com o elemento que se mantém estável (âncora). Princípios da análise de Linhas Narrativas (Spink, 2010) foram utilizados nesta fase, como a organização cronológica e a observação das características da construção discursiva (observar, por exemplo, a referência a campos do não-trabalho ao longo da vida). Por fim, ocorreu a identificação de elementos da literatura de dinâmica e contexto de vínculos (comprometimento residual, *spill over*, reavaliação de eventos, por exemplo) nas narrativas, que serão posteriormente analisados na próxima etapa. Esta fase da análise culminou na elaboração de mapas de trajetórias – 1º salto interpretativo.

d) Compilação das informações organizadas, análise de conteúdo com criação de categorias (para eventos marcantes, âncoras de carreira, fases da vida e carreira, por exemplo). Princípios da análise de conteúdo foram utilizados, seguindo o método (Moraes, 1999) de preparo das informações (já executado na etapa anterior) e transformação do conteúdo em unidades de análise. Estas unidades são variadas a partir de cada caso (por exemplo, para a análise das âncoras de carreira, a unidade de análise é o grupo de informações sobre cada categoria de âncora em cada uma das 30 entrevistas realizadas). Após a categorização de tais unidades de análise, ocorreu a interpretação dos dados pelo método dedutivo-indutivo (Lincoln e Guba, 1985), isto é, uma constante busca por comparação dos achados com o referencial teórico, paralelo a um processo de aprofundamento das reflexões buscando novas relações não previstas.

Adiante, ocorreu a sistematização da análise de eventos (Spink, 2010) buscando categorizar eventos dentro de diferentes temas e dinâmicas e busca de padrões entre tais fenômenos denominados. Por fim, ocorreu a estruturação de padrões dos vínculos e categorizações realizadas, bem como a sistematização das categorias dentro de cada narrativa e análise de padrões encontrados na relação entre estas categorias - 2º salto interpretativo.

e) Relação de descobertas da dinâmica dos vínculos nas trajetórias dos indivíduos com modelo teórico de dinâmica de vínculos, sintetizando resultados dentro de um modelo processual que traduza os resultados da pesquisa – 3º salto interpretativo.

Uma preocupação relevante nas análises foi em manter a história completa do participante, compreendendo integração e temporalidade na rede de acontecimentos que se sucedem (Rhodes & Brown, 2005). Os acontecimentos foram interpretados frente ao contexto e sequência de fatos relatados e não isoladamente e sem relação com o tempo. As análises utilizadas - de conteúdo (Lincoln e Guba, 1985; Moraes, 1999), eventos (Riessman, 2005; Spink, 2010) e narrativas (Spink, 2010) – colaboraram para diferentes resultados (Tabela 10) neste estudo.

Tabela 10 – Métodos utilizados e resultados em cada análise

Método	Resultado da Análise	Localização no Estudo
Análise de Conteúdo	Estágios de Vida e Carreira	Seção 5.1
	Elementos do Contexto Individual	Seção 5.4
	Elementos de Dinâmica do Vínculo	Seção 5.5
Análise de Eventos	Eventos Marcantes	Seção 5.3
Análise de Narrativas	Âncoras de Carreira	Seção 5.2

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A combinação de diferentes abordagens na análise qualitativa possibilitou que os fenômenos de comprometimento e entricheiramento fossem aprofundados e compreendidos com maior articulação, isto por causa da organização do estudo, em que cada etapa tinha um objetivo claro e alcançou resultados complementares a partir da interação dos métodos.

É importante ressaltar que 8 dos 30 participantes mudaram de organização entre o período da coleta quantitativa e o período das entrevistas, o que significa que, para este grupo, não poderá ser feito nenhum tipo de análise relacionando dados quantitativos da *survey* (etapa preliminar) com da última organização mencionada nas entrevistas (etapa qualitativa), dado que a sua resposta quantitativa se refere a uma outra organização que não a última relatada.

4. Etapa de Validação

Após a condução das primeiras análises, ocorreu uma etapa de validação com uma sub amostra de 10 casos dentre os 30 analisados, tendo como objetivo: a) Maior precisão nas

análises, a partir da validação dos fenômenos por outros conhecedores da área de vínculos e b) Maior alinhamento com o referencial teórico da área, a partir das discussões entre o corpo de juízes e o pesquisador. Os juízes, membros do grupo de pesquisas, estão familiarizados com a agenda de estudos sobre os vínculos e com os fenômenos que se buscava observar.

Primeiramente, os mapas das análises foram entregues praticamente vazios (somente com a descrição dos eventos e da experiência) juntamente com as entrevistas transcritas para os jurados. Cada entrevista foi analisada por 2 jurados diferentes e de forma independente, tendo a distribuição sido feita de forma aleatória e sigilosa. Os juízes foram instruídos a preencher, com base na entrevista transcrita, o esqueleto do mapa entregue com fenômenos da literatura, âncoras de carreira e elementos contextuais de cada narrativa (as categorias gerais foram definidas e explicadas com as instruções gerais). Esses fenômenos foram mapeados pelos juízes sem qualquer conhecimento do que havia sido previamente identificado pelo pesquisador.

A partir deste mapeamento efetuado pelos juízes, ocorreu o processo de validação dos fenômenos observados pelo pesquisador da seguinte forma: em plenária, as duplas de juízes que individualmente haviam analisado cada entrevista apresentaram o mapa preenchido e cada um, individualmente, relatou os achados perante a análise das entrevistas. Após ouvir ambos os mapeamentos, o pesquisador, à luz das contribuições identificadas pelos jurados, consolidou sua análise daquela entrevista. No caso de unanimidade (os dois jurados identificaram o mesmo fenômeno que o pesquisador) este evento foi ratificado e no caso de divergência ou achados não identificados previamente pelo pesquisador, o mesmo aprofundou, posteriormente, as análises a fim de acatar ou não as indicações dos jurados.

PARTE III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa são apresentados os resultados, estruturados em ordem com os objetivos do estudo (Tabela 11). Os resultados serão organizados da seguinte maneira, a fim de estruturar o atendimento destes objetivos: A seção 5.1 trará os resultados sobre os estágios de vida e carreira. A seção 5.2 trará os resultados sobre as âncoras de carreira dos participantes; a seção 5.3 trará os resultados sobre os eventos marcantes na trajetória profissional; A seção 5.4 trará os resultados sobre elementos do contexto individual do trabalhador (família, lazer, comunidade, etc.) e a seção 5.5 trará os resultados sobre os fenômenos da literatura de vínculos observados. Este conjunto de resultados e reflexões será integrado, visando, finalmente, a elaboração de um modelo teórico (seção 5.6) que compreenda o papel do contexto individual na dinâmica dos vínculos organizacionais.

Tabela 11: Localização das seções condizentes a cada objetivo do estudo

Objetivos	Seção
Avaliar o impacto de variáveis individuais nos padrões de comprometimento e entrenchamento com a organização.	Seção 5.1 – Estágio de Vida e Carreira Seção 5.2 – Âncoras de Carreira
Descrever os elementos contextuais (em nível individual e organizacional) das experiências destacadas pelos trabalhadores ao longo de suas trajetórias	Seção 5.1 – Estágio de Vida e Carreira Seção 5.2 – Âncoras de Carreira Seção 5.3 – Eventos Marcantes
Compreender o papel de variáveis da vida do indivíduo e das experiências passadas em sua trajetória, no desenvolvimento de seus vínculos com a sua última organização empregadora	Seção 5.4 – Elementos do Contexto Individual
Destacar, a partir das narrativas profissionais, elementos teóricos da dinâmica dos vínculos emergentes em suas trajetórias	Seção 5.5 – Elementos de Dinâmica dos Vínculos
Elaborar um modelo teórico que inclua o papel do contexto individual na dinâmica de construção e desenvolvimento dos vínculos	Seção 5.6 – Modelo Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

1. Estágio de Vida e Carreira

Ao analisar as trajetórias de vida em cada um dos relatos, observou-se a emergência de pontos comuns entre as trajetórias exploradas. Estes pontos convergentes estão relacionados às categorias diferentes de fase da vida que os indivíduos relatam nas narrativas (seus desafios, preocupações, conquistas, buscas ou foco que dispõe para cada uma de suas atividades).

Estes padrões encontrados parecem somar no esforço de compreender além da idade, mas sim o impacto dela na relação dos indivíduos consigo, seus desejos e objetivos. Tais categorias foram criadas a partir da análise de cada trajetória, buscando compreender descobertas (quais foram as descobertas marcantes desta etapa), desafios (quais os desafios enfrentados), objetivos (quais os objetivos deste indivíduo nesta etapa, o que buscava alcançar), preocupações (o que lhe preocupava, quais as dúvidas desta etapa) e reflexões (qual era sua visão de mundo, busca por significado em sua trajetória). Ao se observar esses pontos em cada narrativa, foram encontrados padrões, traduzidos em 6 diferentes estágios (Figura 8). Cada etapa traduz um conjunto de características comuns (citadas acima) que cria uma unidade entre os participantes, independente da organização onde trabalharam ou da comunidade que fazem parte.

Estágio	Início da Vida Profissional			Foco na Carreira				Ruptura				Equacionamento		Estabilidade		Fim de Carreira	
Descrição/ Código	Descoberta de responsabilidades	Descoberta de aptidões, busca por aprendizado	Objetivos e expectativas claras	Crescimento profissional, evolução de carreira				Ruptura, novo começo, reflexão de caminhos e propósito, viagens				Acertamento entre dimensão pessoal e profissional		Estabilidade, aproveitar ganhos obtidos, manutenção		Planejamento e próximos passos, encerrando o ciclo profissional	
1F28		22 24		24	26	26	28										
2F35		20 24						31	32	32	35						
3M40		20 24										30	36	36	40		
4F39		23 25	27 29											31	39		
5M43		20 23		23			26					30	42				
6M37			23 29	31			37					29	31				
7F29								20	24	26	28						
8M63		22 28		28			43									49	53
9M30		23 26		26	29	29	30										
10F67	23 35			46			51									59	67
11M41			24 27	30			35					35	41				
12F32			22 24	24			28					28	29				
13F39			27 30	30			33					33	39				
14M32	23 23							25	32	32	33						
15F27	23 24	24 27						27			28						
16F29		20 21						22	26	26	28						
17M37	24 25			25			32							37	37		
18F47			24 28	34			38					43	47				
19F28		23 24		26			28										
20M32		26 28						28			30			30	32		
21F28		21 21		22	24	24	28										
22F47								24	30	30	33			33	47		
23F39		19 29						36			39			33	36		
24M34		21 25		25	28	28	34										
25M51			21 32					50			51			32	50		
26F28			22 23					23			28						
27M29	24 24		26 26	27			29										
28F31		20 24		24	26	28	31										
29F35		23 26		29			31					31	33				
30M40		22 28	31 35											37	40		
IDADE MÉDIA	23,5	21,7	24,7	27,6				28,8				32,3		33,6		54	

Figura 8: Dinâmica dos estágios de vida na primeira, segunda e terceira organização

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A partir da disposição destas seis categorias, observa-se como cada indivíduo transita entre elas a partir de suas três experiências profissionais relatadas (primeira experiência em azul, segunda em amarelo e terceira em vermelho). Adicionalmente, os números dentro de cada marcação revelam a idade de entrada e saída da experiência mencionada e, ao final, a idade média de começo da experiência relatada. O que se observa é a dinâmica de cada trajetória ao longo das diferentes categorias, referenciado pela idade dos participantes. Serão analisadas, primeiramente, a constituição de cada categoria (seção 5.1.1), em segundo, a sua dinâmica (seção 5.1.2) e, por fim, a discussão entre estas categorias e os vínculos organizacionais (seção 5.1.3).

1.1) Caracterização dos Estágios

As narrativas dos participantes ao longo das três organizações destacadas ilustraram diferentes estágios de carreira pelos quais passaram. A identificação desses estágios pautou-se nas características apresentadas acima (descobertas, desafios, objetivos, preocupações e reflexões).

Tais estágios encontram correspondência nos estágios de vida de Super (1990), enquanto que outros devem ser adicionados e compreendidos por outras referências da literatura. O reflexo desta adequação teórica (Figura 9) é o subsídio de algumas teorias de vida e carreira para a compreensão das categorias encontradas.

Figura 9: Modelo teórico dos estágios encontrados

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Super (1990)

Nota: Esta figura usa diferentes referenciais teóricos, considerando distintas abordagens.

Nos resultados deste estudo, consegue-se analisar os níveis de comprometimento e entrenchamento em algumas experiências. Este dado não está disponível para todas as experiências, mas sim para últimas experiências relatadas (terceira experiência), em que o participante respondeu à etapa preliminar quantitativa e mencionou tal organização em sua narrativa.

É importante ressaltar que as médias de idade e vínculos citadas nas menções nesta seção não buscam de forma alguma a generalização dos achados, mas auxiliam na caracterização dos grupos encontrados dentro das fases da vida e carreira. A busca nesta análise é por expandir a compreensão do fenômeno da fase da vida e carreira ao longo da trajetória e as médias encontradas de idade e vínculos podem auxiliar no aprofundamento da caracterização deste grupo, melhor entendendo o fenômeno.

Início. Este estágio representa o processo de iniciação do profissional na organização, buscando seu caminho, aprendendo a lidar com suas responsabilidades, procurando desenvolver conhecimento e competências profissionais. A noção de que há um caminho futuro a ser seguido e o trabalhador está iniciando esta trajetória é a essência deste estágio. Dentro

deste estágio foram encontradas 3 subcategorias, que demonstram níveis diferentes de maturidade no mesmo:

Início 1. Nesta categoria, inclui-se um estágio inicial de vida profissional, em que trabalhadores estão descobrindo a vida na empresa, iniciando o convívio em ambiente organizacional: “Era estagiária na época e para mim era tudo novo” (15F28). Frequentemente, esta é a primeira experiência profissional de suas vidas, adquirindo responsabilidades iniciais em posições de entrada (aprendiz, auxiliar ou estagiário). Ao experimentar o ambiente organizacional pela primeira vez, não tem clareza ainda de suas trajetórias, objetivos ou conexão com um plano profissional mais abrangente.

Início 2. Nesta categoria, o padrão encontrado foi um estágio inicial da vida profissional, entretanto, os trabalhadores já demonstram uma busca por aprendizados específicos, desenvolvimento em um caminho já planejado e uma clareza maior de seus objetivos: “me preparar para assumir novos desafios” (5M42), ainda que em um papel organizacional de entrada, muitas vezes na primeira organização. Os trabalhadores aqui, frequentemente, estão em busca de um primeiro passo frente a um caminho que já sabem qual é e um desenvolvimento focado em uma área específica: “entender como funciona este negócio” (5M42).

Início 3. Nesta categoria, em que os trabalhadores já sabem aonde querem chegar e buscam claramente tal avanço em seus objetivos. Em um momento de desenvolvimento profissional inicial, os trabalhadores deste grupo frequentemente já têm uma experiência organizacional prévia e expectativas claras do caminho a seguir: “a minha fase de precisar engatar em uma carreira me deixava focada no trabalho” (13F39). Apesar de um foco maior em suas trajetórias, os trabalhadores deste grupo ainda se encontram em um estágio inicial, com foco no aprendizado e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades para que possam prosseguir em seu caminho.

As três categorias encontradas como trajetórias iniciais dos trabalhadores representam momentos de maturidade profissional diferente dentro de um mesmo espectro: As categorias iniciais (1 e 2) dialogam diretamente com o estágio exploratório teorizado por Super (1980), em que o trabalhador explora escolhas profissionais e inicia seu processo de desenvolvimento de habilidades. A categoria 3, frequente com profissionais relativamente mais experientes, parece se relacionar com uma transição entre os estágios exploratório e de estabelecimento, no qual o indivíduo já mais ciente de sua trajetória busca avançar e se estabelecer profissionalmente (Super, 1980).

Em termos de idade, tal grupo de início se encontra com média de idade de 23,3 anos (no momento de entrada nas organizações descritas), o que conflui com a teorização de Finegold (2002) e Levinson (1984) das fases da vida, ocorrendo aqui um processo de compreensão do mundo organizacional, entrada no mercado de trabalho e descoberta de aptidões iniciais – chamada Fase Adolescente e Fase Adulta Inicial. Segundo Super (1990), a criação de expectativas sobre o futuro pode ser um fator determinante no tipo de atuação profissional e sua performance na posição. Tal fenômeno é identificado nos participantes desta categoria, que mencionam suas escolhas e preocupações baseados em um plano futuro de evolução no trabalho.

As escolhas deste grupo no início da vida profissional são baseadas em planos de carreira individuais, mas frequentemente dentro das possibilidades do contexto organizacional que lhes foi fornecido, isto é, levando em conta a hierarquia e opções das empresas. Também em relação ao contexto, a forma com que o indivíduo se relaciona com este contexto é focado no trabalho, na rede de relacionamentos e na busca por aprendizados, ou seja, o mesmo também constrói um entorno condizente com esta fase da vida e carreira. Não há grandes indícios de busca por completude pessoal ou pela busca por significado/ link de valores com o empregador, mas sim uma necessidade de compreender o ambiente organizacional e se desenvolver dentro daquela organização. Não parece, então, que os elementos de uma carreira proteana (Hall, 1996) façam parte deste cenário para este grupo em suas experiências iniciais de entrada na organização.

Das 30 narrativas analisadas, 28 passaram pela categoria “início” em sua primeira experiência profissional relatada e 4 deles mantiveram-se nesta categoria na segunda experiência relatada. Como não há dados quantitativos sobre o comprometimento destes participantes neste estágio, o que se observa é, a partir das descrições das narrativas, alguns comportamentos comuns como aprendizado: “era um momento que eu estava com mais foco não em entregar resultados, mas em absorver conhecimento” (5M43). Elementos de proatividade também foram encontrados “essa história de se expor e não ter medo de como vai ser a reação” (11M41). A relação destes comportamentos com esta fase da vida já foi observada em outros estudos (Jepsen, 2003; Super, Savickas & Super, 1996), que enfatizam os comportamentos de expandir rede de relacionamento e adquirir novos conhecimentos. Estes comportamentos observados nesta análise e na literatura guardam relações positivas com o vínculo de comprometimento (Meyer et al., 2002; Riketta et al., 2005) e este estudo é coerente com tal achado.

Carreira. Nesta categoria as características comuns encontradas são o de foco na vida profissional e crescimento dentro da organização: “isso pautava minha vida com o foco em carreira” (13F39). Aqui, os trabalhadores já têm um caminho claro trilhado e buscam, principalmente, a evolução de suas carreiras, priorizando a vida profissional: “a coisa começa a tomar um pouco de forma. Estava começando a me realizar profissionalmente” (5M43). Uma fase de explorar suas capacidades profissionais e agregar mais responsabilidades em suas funções, visando crescimento: “a organização consegue me oferecer algumas coisas que estou buscando na carreira” (24M34).

Esta categoria revela uma fase da vida de atenção ao desenvolvimento profissional e pela idade média dos indivíduos (27,6 anos), uma fase adulta inicial (Finegold, 2002). Entretanto, as características comportamentais dos participantes deste grupo referem-se ao estabelecimento de um espaço social, crescimento hierárquico, aumento de responsabilidades, realização de objetivos profissionais e consolidação no espaço organizacional, todas elas associadas a uma outra fase da vida teorizada por Levinson (1984), de saída da Fase Adulta Inicial (comum às pessoas entre 30-45 anos). Tal incongruência convida à reflexão sobre a antecipação das responsabilidades profissionais, dado que os profissionais deste grupo enfrentam os desafios comuns a uma fase da vida ainda por vir (Finegold, 2002), com possíveis cobranças e expectativas profissionais antecipadas ao que de fato vivem em sua fase da vida.

A relação com seu contexto está fortemente baseada no trabalho, na organização e as redes de relacionamento que orbitam o universo profissional. Observa-se um alto número de participantes em sua segunda experiência profissional relatada e uma parte também em sua terceira, ou seja, alguns indivíduos entram nesta fase e, apesar da mudança de organização posterior, continuam atuando da mesma forma, mantendo-se nesta categoria de foco no desenvolvimento de carreira.

A alta percepção de reconhecimento é observada neste estágio de vida: “comecei a ter uma valorização grande, comecei a me destacar dentro da organização” (6M37) e percepção de aprendizados: “a gente aprende melhor a capacidade que a gente tem para conseguir as coisas. Se a gente fica de cabeça baixa as pessoas não te respeitam. Aprender a lidar com cada situação” (21F28). Ambos elementos têm alta incidência e são correlatos de comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990), indicando assim uma possível relação positiva desta fase da vida com comprometimento.

Ruptura. Nesta categoria, inclui-se uma fase de reflexão e ruptura com caminho profissional trilhado até então. Uma fase de mudanças de setor, de organização ou de localidade geográfica. “saí buscando liberdade” (2F35). Tal categoria revela um padrão de questionamento sobre o propósito, o caminho profissional ou o significado do trabalho na vida: “estava pensando em não seguir mais esta linha corporativa tradicional, que não me trazia plenitude” (7F29). Há assim, um rompimento com a situação vigente, físico (mudança de trabalho) e/ou psicológico (perda de sentido, por exemplo).

Os movimentos desta categoria estão relacionados frequentemente às quebras de vínculos a partir de uma reflexão pessoal sobre a relação com o trabalho. A busca por valores condizentes com a organização é parte desta categoria, bem como o propósito da natureza da função: “não era para isso que tinha estudado, não era isso que tinha sonhado” (4F39). Sendo assim, é componente também desta categoria a busca por uma noção subjetiva de sucesso e satisfação no trabalho, além de uma autonomia e observada em teorias contemporâneas de carreira proteana (Hall, 1996).

Tais rupturas ocorrem em um grupo com média de idade de 28,8 anos (ao entrar nesta fase) e principalmente ao final da segunda ou terceira experiência relatada. Há também um número relevante de casos (5 de 15) em que a ruptura acontece na segunda e após a entrada em uma terceira organização, novamente, há uma ruptura no mesmo sentido. Isso denota que a reflexão acerca do tema trabalho, seu significado ou contribuição é constante e não pontual e pode permear mais do que apenas uma experiência organizacional. Tal ruptura sinaliza não só um processo individual de reflexão autônomo, mas sim dentro de um contexto organizacional – que nunca deve ser esquecido – e que, circunstancialmente pode ter mudado, provocando o gatilho para esta ruptura. Um exemplo pode ser revelado: “desde que entrei eu já estava pensando em não seguir mais esta linha corporativa tradicional, que não me trazia plenitude ... foi um empurrão para eu sair, porque eu não aguentava mais aqueles dias.” (7F29). Neste caso, a reflexão sobre o trabalho já acontecia, e por meio de um evento (conflito com gestor), a situação foi um gatilho para a saída do mundo corporativo.

Equacionamento. Nesta categoria encontrada, o padrão é de uma busca latente pelo acertamento entre as dimensões profissionais e pessoais: “até tenho outros desejos, mas atualmente é um momento família” (11M41). O foco não é necessariamente familiar em detrimento ao profissional, mas sim uma reflexão sobre equilíbrio, papel da vida pessoal e equacionar a intensidade do trabalho frente às demandas do universo não-trabalho: “é outro momento de vida, tem que olhar o que é bom também para a família” (11M41).

O equacionamento da vida pessoal e profissional pode também aparecer em outros momentos das trajetórias, entretanto, para esta categoria tal equacionamento é questão central da fase da vida e interfere diretamente no modo com que o participante conduz suas atividades e decisões profissionais. Tal comportamento ocorre em uma média de idade de 32,3 anos ao iniciar esta fase e, principalmente, na terceira experiência relatada.

Foram encontrados poucos indícios de *opt-out*, ou seja, movimento no qual o trabalhador opta por sair de sua profissão ou não buscar certas promoções visando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Mainiero & Sullivan, 2005). Na maior parte das vezes, há uma relação de tensão entre vida pessoal e profissional e uma busca por adaptação ainda que mantendo o status e a função atual. A forma com que esta fase da vida influencia o contexto é relacionada ao trabalho e também à família (elementos de família e amigos do contexto individual). O contexto é desenhado a partir das demandas deste estágio de vida, como, por exemplo, a mudança de comunidade que privilegie este equacionamento: “quando decidiu mudar o escritório administrativo do Rio pra São Paulo, eu era a única carioca pulando de alegria, vou pra São Paulo!” (18F47) ou a criação de uma rede de apoio (pais de amigos dos filhos, por exemplo) que atenda às necessidades deste estágio de vida e carreira.

A forma de resolução da relação trabalho vida pessoal nem sempre adere a linha da integração entre os diferentes papéis (Ashforth, 2000), observa-se também casos em que os trabalhadores resolveram a relação a partir da segmentação dos papéis (Ashforth, 2000). O impacto do contexto na relação com o trabalho será explorado em tópicos seguintes, entretanto, é importante ressaltar que a forma com que o trabalhador decide lidar com esta questão e as habilidades que o mesmo tem para tal são fatores impactantes, além do contexto pessoal e organizacional.

Estabilidade. Nesta categoria o comum é de buscar por estabilidade e manutenção das situações profissionais correntes: “a gente se acomoda baseado no que a gente tem de reciprocidade” (4F39). Há um elemento de aproveitar os benefícios obtidos pela trajetória profissional, bem como uma percepção de “chegada” a um lugar positivo: “me sinto hoje mais maduro, tranquilo, confortável” (3M40). Tal fase de estabilidade profissional não necessariamente denota um desinteresse pela atividade profissional, mas sim uma outra relação com a carreira – mais estável.

Esta dinâmica ocorre em um grupo com média de idade de 36,6 anos no início da experiência, relacionando-se a partir da teoria de Super (1980) na fase de estabelecimento,

entretanto, com elementos da fase de manutenção (isto é, uma fase em que indivíduos se ajustam continuamente aos cenários dinâmicos e mantêm os ganhos obtidos ao longo de suas trajetórias). Novamente, observa-se nestes casos um adiantamento da fase de estabilidade em relação às teorias referenciadas.

Em sua maioria, os participantes que se encontram nessa categoria estavam em sua terceira experiência profissional relatada, tendo também alguns casos da segunda experiência profissional. Das 30 narrativas analisadas, 8 passaram por este estágio, e destes, 6 revelaram características deste estágio de vida e carreira em sua terceira experiência. O que justificaria tal vínculo com a organização nesta fase da vida e carreira, o que pode estar relacionado à previsibilidade e ao ambiente de segurança: “Estou tranquilo, empresa trouxe pra minha carreira uma certa estabilidade” (30M40). Esta percepção de estabilidade nesta fase da vida pode criar laços positivos com o trabalho e fortalecer o vínculo afetivo. Outro ponto é com relação aos arranjos de trabalho conquistados nesta fase da vida e carreira, que podem privilegiar este estágio: “Não sei se conseguiria em outro trabalho chegar às 10 horas da manhã sem dar explicação e isso para mim tem valor” (4F39). Estes arranjos parecem gerar um reconhecimento positivo do indivíduo com a organização, aumentando o vínculo de comprometimento.

Fim de Carreira. Nesta categoria, identifica-se um padrão de finalização de carreira, reflexão sobre próximos passos e fechamento de um ciclo profissional: “estou pretendendo acabar minha carreira” (10F67). Nesta categoria há a percepção de fim de atividade profissional dentro de um futuro próximo, planejamento dos próximos passos e desligamento por parte dele, da organização vigente.

Esta dinâmica ocorre em um grupo com média de idade de 54 anos, na terceira experiência relatada e se relaciona diretamente com a fase adulta intermediária e final (Levinson, 1984), na qual o indivíduo estabiliza relações cultivadas, reexamina sua atuação na organização e possíveis mudanças (Finegold, 2002).

Dentro das 30 narrativas analisadas, apenas duas pessoas participam deste grupo, ambas em sua terceira experiência profissional relatada. Baseado nos relatos, há uma tendência a índices menores de comprometimento, pelo menos no setor público, em que ambos indivíduos estavam vinculados: “Quando a organização é pública você se envolve de uma forma diferente, seu envolvimento não depende de você” (10F67). Ambos os relatos parecem trazer elementos como estabilidade, previsibilidade no ambiente de trabalho e respeito à história do trabalhador, que podem influenciar para um índice decrescente de comprometimento.

Enquanto que a maioria dos estágios encontrados guardaram relação direta com os estágios de vida e carreira de Super (1990), dois deles não encontram correspondência: Ruptura e equacionamento. Deve-se analisar qual é a contribuição que tais estágios trazem para a teoria de Super, bem como quais referenciais respaldam então tais achados.

O estágio de ruptura – busca por novos caminhos profissionais e pessoais, viagens, reflexões de propósito que culminam em mudanças de trajetória, rompimentos – encontra relação com noções de carreira subjetiva (Hall, 1996), em que há uma busca por sentido, atendendo a um chamado (Hall, 2005) trazido pelas reflexões que vive. O estágio encontrado de equacionamento – desafio em equacionar dimensões pessoais e profissionais – também parece relacionar-se com os elementos de carreira abrangentes, em que não apenas a dimensão profissional é considerada (Briscoe et al., 2006) e quebra de fronteiras – também psicológicas - entre as dimensões (Arthur & Sullivan, 2006).

Ambos estágios traduzem elementos modernos cada vez mais pesquisados (Baruch, 2015) e que podem dialogar e atualizar teorias mais antigas como a de Super (1990) e Levinson (1984). O diálogo se dá em duas intersecções: Primeiro, ao capturar elementos do contexto externo moderno (aumento da tecnologia, integração entre mercados de trabalho, teletrabalho) não observados anteriormente e já observados como relevantes a serem adicionados em uma atualização do modelo de Super (Lassence & Sarriera, 2009) e segundo, ao refletir sobre os papéis propostos por Super (trabalhador, esposo(a), cidadão, estudante, dentre outras características) nos dias atuais, estendendo a compreensão da teoria de Super (Ng et al., 2010).

1.2 Dinâmica dos Estágios

Desta análise (Figura 8), é importante ressaltar dois fenômenos observados: A influência da idade nas categorias e a repetição de tais categorias em diferentes experiências.

Influência da idade nas categorias. Ainda que não seja o objetivo e nem uma qualidade deste conjunto de categorias, observa-se uma cronologia clara entre tais grupos. Os grupos relacionados à categoria “início” (início da vida profissional) possuem uma faixa de idade menor, e quase integralmente em suas primeiras experiências profissionais. Os grupos relacionados ao crescimento profissional e ruptura (categoria “carreira” e “ruptura”) revelam estar no meio desta cronologia, relatos oriundos da segunda experiência prioritariamente. Já os grupos relacionados à manutenção, relação vida pessoal e profissional e fechamento de ciclo

profissional (categorias “equacionamento”, “estabilidade” e “fim de carreira”) estão ligados, geralmente, à terceira experiência relatada e com uma média de idade maior que as anteriores (Figura 8).

Sendo assim, observa-se que a idade de fato ilustra a evolução destas categorias. Os resultados da idade média de entrada nas experiências confirmam tal achado, em categorias iniciais, a entrada ocorre por volta de 21 ou 23 anos de idade, enquanto que há uma evolução nas idades culminando nas categorias finais, em que a média de idade é superior a 32 anos de idade. Este achado colabora na compreensão do que está por trás da relação entre idade e comprometimento (Finegold, 2002), trazendo outros elementos (categorias) que contribuem para entender qual é o estágio da vida e da carreira que o indivíduo se encontra e como as mesmas se relacionam com a sua vivência organizacional. Como já alertava Cohen (1993) em uma meta-análise com 84 estudos, a relação entre idade e comprometimento não segue um padrão consistente e sugere que outras variáveis interfiram nesta relação. O autor clama por novos estudos que auxiliem na compreensão destas variáveis intermediárias e o presente estudo aponta para contribuições nesta direção.

O próprio uso do termo “estágio de vida” e não “categorias de vida” se justifica perante esta dinâmica encontrada, em que fica evidente a evolução cronológica e a menção a estágios evolutivos de vida e carreira, que vão se alterando à medida que o indivíduo avança sua idade.

Repetição de categorias em diferentes experiências relatadas. Em algumas trajetórias observa-se uma repetição de categorias, como no caso de 14M32. Este indivíduo, em sua primeira organização, estava em um estágio inicial. Após esta fase, em uma segunda organização, estava em um estágio de ruptura e refletindo sobre o sentido de seu trabalho, saiu desta organização e adentrou em uma terceira, na qualidade de prestador de serviço, atuando por projetos, com mais flexibilidade: “fui vendo que essa minha ambição de crescer numa empresa ... foi sendo colocada em cheque. Será que eu quero me submeter a tudo isso?” (14M32). Nesta terceira organização, a reflexão sobre sentido do trabalho permanecia e o participante decide mais uma vez romper com a organização, atendendo aos anseios de tal fase da vida “eu tenho meus ímpetos de romper as coisas, minhas agonias – não tá [sic] feliz, não tá gostando” (14M32).

Tal repetição denota que muitas vezes o indivíduo encontra o mesmo desafio em diferentes organizações (como dar significado ao seu trabalho ou buscar valores alinhados com os seus) e que, apesar da troca, persegue os mesmos objetivos independente da empresa (como no caso

do crescimento de carreira e reconhecimento). Um exemplo relacionado à carreira é o caso 24M34, em que após uma experiência em nível inicial, entrou na segunda organização em uma fase de grande foco na carreira: “foi o momento que eu ascendi mais na minha profissão. Foram 4 anos muito intensos.” (24M34). Em seguida, buscou uma outra organização em que tivesse ainda mais oportunidades e o foco no trabalho persiste: “As viagens aumentaram bastante e isso significava que eu chegava muito mais tarde que o horário de trabalho e às vezes tinha que viajar fim de semana pra estar em uma reunião segunda de manhã.” (24M34). Sendo assim, deve-se refletir se o estágio de vida e carreira, em algumas vezes, se sobrepõe ao contexto organizacional. Por exemplo, um indivíduo em uma fase de reflexão e questionamento do papel da liderança pode encontrar problemas em responder a um ambiente hierárquico, independente de qual organização faça parte naquele momento – ele está suscetível a questionar qualquer liderança que atue em sua realidade.

Compreender o impacto do estágio de vida e carreira na relação do indivíduo com a organização parece ser fundamental, dada a aparente limitação que a prática organizacional tem sobre a fase da vida, que muitas vezes, se mostrou imperativa independente da organização em que o participante fazia parte no momento. A indicação parece ser importante também para gestores, que devem investigar o estágio de vida em que seus colaboradores se encontram, a fim de promover uma tratativa coerente com os desafios e buscas de cada fase.

Não necessariamente todos os indivíduos passarão igualmente por todos os estágios de vida e carreira, dependendo de seu contexto, a vivência de um estágio pode se dar por elementos completamente diferentes de outros. Por exemplo, a busca por resolver as demandas de vida pessoal e profissional pode se dar tendo como elemento central uma família e filhos ou ainda sem nenhuma família, em que outras demandas da vida pessoal trarão tais necessidades (viagens, amigos, outros trabalhos, demais atividades). As mudanças de estágios de vida e carreira refletem nos elementos de cada indivíduo, mas não necessariamente impactam da mesma maneira a todos.

1.3 Discussão entre estágios e vínculos

Para melhor compreender como os estágios de vida e carreira se associam aos padrões de vínculos, foram tomados os gráficos de dispersão, que são uma etapa anterior da análise de agrupamento e demarcados os indivíduos de acordo com o estágio em que se encontravam

quando responderam ao questionário estruturado (Figura 10). Esta observação pôde ser feita com 22 dos 30 casos, pois os demais, no momento das entrevistas, não mais estavam nas organizações em que responderam a etapa quantitativa, fato que invalida o cruzamento destas informações. Foram identificados visualmente grupos que reúnem duas similaridades: nível de ao menos um dos vínculos (ou um determinado padrão de comprometimento e entrincheiramento) e estágio de vida e carreira na última organização.

É necessário enfatizar que a análise realizada não é uma análise clusters, tampouco uma análise quantitativa que busca generalização dos achados. O objetivo foi melhor descrever os participantes e ilustrar a possível associação entre estágio de carreira e vínculos.

Figura 10: Concentração de estágios de vida e carreira em relação aos vínculos

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: Eixo X (abcissa) determina índices de comprometimento e Y (ordenada) índices de entrincheiramento. Os pontos de cada gráfico representam indivíduos da pesquisa e as manchas coloridas representam a sua área de maior concentração na escala.

O grupo em estágio de estabilidade (lilás) é constituído pelos participantes 3M40, 4F39, 22F47 e 24M34. Este grupo tem em comum a fase de estabilidade na terceira organização e tendência a um maior nível de comprometimento. O que justificaria tal alto vínculo afetivo com a organização nesta fase da vida e carreira pode estar relacionado à previsibilidade e ambiente de segurança: “Estou tranquilo, empresa trouxe pra minha carreira uma certa estabilidade” (3M40). Esta percepção de estabilidade nesta fase da vida pode criar laços positivos com o trabalho e fortalecer o vínculo afetivo. Outro ponto são os arranjos de trabalho conquistados nesta fase da vida e carreira, que podem privilegiar este estágio: ““Não sei se conseguiria em outro trabalho chegar às 10 horas da manhã sem dar explicação e isso para mim tem valor” (4F39). Estes arranjos parecem gerar um reconhecimento positivo do indivíduo com a organização, aumentando o vínculo de comprometimento. Estes mesmos arranjos podem também se relacionar com a dimensão APS (ajuste de posição social) do entrincheiramento (Rodrigues et al., 2016), entretanto, os níveis baixos e médios deste vínculo não sugerem que isso se aplica para este grupo.

O grupo em estágio de equacionamento (verde) é constituído pelos participantes 11M41, 1F39 e 18F47, também com uma tendência a um alto comprometimento. Alguns elementos são comuns à trajetória deste grupo e podem auxiliar na compreensão do alto comprometimento para esta fase: As condições favoráveis fornecidas pela organização para estruturar a vida pessoal (por exemplo, horário flexível). “Minha mãe está em um processo de fim da vida, está em estado terminal e tem aquela situação em que eu tenho que agradecer todo santo dia que eu tenho um trabalho como nesta empresa pra [sic] poder cuidar da minha mãe” (18F47). Ou seja, o vínculo afetivo parece ser fortalecido ao passo que as condições oferecidas pela organização encontram as necessidades do indivíduo no seu equacionamento entre a vida pessoal e profissional.

Este achado confirma a literatura da área (Cohen, 1995b) que argumenta sobre a relação positiva entre comprometimento e a quantidade de suporte percebido pelo trabalhador a partir da organização para domínios não relacionados ao trabalho. Os trabalhadores afetados por estas condições favoráveis parecem ser aqueles que reconhecem a importância de tais arranjos (Cohen, 1997), consoante com a literatura da área de vínculos e contexto pessoal. O suporte organizacional pode ter uma percepção diferente em cada estágio de vida, dado que as saliências e papéis desempenhados se alteram (Super, 1990). Sendo assim, a dinâmica com cada novo papel pode significar uma nova demanda de suporte organizacional, como no caso de filhos,

que exigem um novo tipo de acordo com a organização: “família vai ficando mais complexa, exigindo tempo muito maior” (13F39).

O grupo em ruptura (vermelho) é constituído pelos participantes 2F35, 14M32, 15F27, 16F29 e 23F39 e tende a baixo comprometimento e níveis medianos ou altos de entrincheiramento. Pode-se entender que estes níveis baixos de comprometimento estão coerentes com a fase da vida e carreira de ruptura e que, possivelmente, os vínculos estão prestes a serem quebrados, justificando sua marcação baixa: “Hoje eu estava olhando várias coisas e eu acho que sou capaz de mais, eu acho que eu mereço mais e para isso, não vai ser aqui na empresa, vai ser fora. Esta é a consciência que eu tenho” (2F35). Ou seja, o comprometimento pode decair ao passo que o trabalhador não se vê mais na organização e, mesmo ainda trabalhando, transfere seu comprometimento para uma outra organização ou expectativa, como teorizado no caso do *quondam commitment* (Klein, 2016). Esta teoria sustenta a mudança do comprometimento a partir de elementos do passado, colocando em perspectiva o elemento temporal e podendo ser compreendida também como o vínculo criado sem que o trabalhador esteja de fato ligado à organização.

Outro ponto relevante é a alta incidência de quebras de contrato psicológico nesta fase de ruptura. Este estágio da vida está relacionado a um nível baixo de comprometimento, que pode ser explicado também pelo alto índice de quebras de contrato psicológico, coerente, em parte, com os achados de Solinger et al. (2016) que encontram alterações nos vínculos pós quebra de contrato psicológico em possibilidades de recuperação (não encontrado neste estudo), sem mudanças e com baixa no vínculo (encontrado com alta frequência neste estágio da vida).

Ao observar o entrincheiramento com níveis altos para o grupo de ruptura, tal cenário é coerente com o teorizado neste construto. É possível compreender o processo de ruptura como um conjunto de reflexões e experiências que, acumuladas, criam um cenário de quebra de vínculo (Solinger, 2013). A ruptura do vínculo de fato parece ocorrer a partir de uma quebra de contrato psicológico dentro da organização (o que será discutido nas seções futuras destes resultados), entretanto, os elementos exógenos parecem criar o cenário para potencializar reflexões e intensificar buscas por outras experiências. Neste sentido, pelo caráter não disposicional do entrincheiramento (Rodrigues & Bastos, 2012), parece coerente que este vínculo ocorra com maior frequência em um estágio de vida de ruptura. Dado que as evidências deste estudo apontam para a associação da ruptura com a quebra de contrato psicológico, isso reforça o modelo teórico resultante de uma análise anterior de narrativas, que compreende como o vínculo se altera dentro de uma experiência organizacional (Rodrigues et al., 2016).

O entrincheiramento então, neste estágio da vida e carreira, parece ser uma força contrária à ruptura e ao passo em que ocorrem frustrações com a organização e reflexões pessoais sobre o rompimento, se as mesmas são maiores do que o entrincheiramento, o indivíduo de fato quebra o vínculo. Há elementos também de processo de dissonância cognitiva para indivíduos entrincheirados (Rodrigues et al., 2012), que podem estar relacionados com a fase de ruptura. Então, tal fase revela o fenômeno de dissonância cognitiva e o mesmo é parte do processo psicológico que dá origem ao entrincheiramento organizacional.

A relação entre o estágio de vida e os vínculos pode se dar mais precisamente pela influência destes fenômenos no contexto individual dos trabalhadores. O estágio de vida revela diferentes responsabilidades e papéis que se assume ao longo da trajetória (Super, 1990), como, por exemplo, o papel familiar (muito mais saliente entre 20 e 60 anos) o papel de estudante (mais saliente até os 60 anos de idade) e tantos outros representados em seu modelo. Esta diferença na ênfase dos papéis exerce influência na forma com que o indivíduo constrói seu contexto individual e se relaciona com seu entorno (amigos, família, comunidade, etc.). A forma com que um indivíduo se relaciona com a sua família se altera ao longo da vida, bem como a própria família e a sua centralidade frente a sua trajetória de vida (Super, 1990).

Assim, estes resultados especificamente auxiliam com elementos para reflexão do papel dos estágios, revelando possíveis mediadores da relação idade-vínculos organizacionais. Este papel parece ser indireto e mais central na relação com o contexto do indivíduo, que atua influenciando os elementos contextuais e explicando a relação com seu contexto.

2. Âncoras de carreira

As âncoras são pontos comuns encontrados na trajetória dos indivíduos, no que tange a uma busca profissional contínua e que permeia as organizações que passa. Estes elementos foram capturados a partir dos relatos dos participantes pelo método de análise de narrativas e fazem parte da essência de como o trabalhador se relaciona com as organizações em sua trajetória de vida.

2.1 Relação com teoria de âncoras de carreira

Ao longo das narrativas profissionais, à medida que destacavam os principais eventos e descreviam seu contexto interno e externo, os participantes traziam elementos que se mantinham relativamente estáveis ao longo de sua trajetória. Eram elementos que direcionavam sua avaliação da organização, das suas ações e dos relacionamentos estabelecidos com indivíduos, trabalho, comunidade, etc. Pelo modo como esses elementos guiavam as escolhas de carreira e comportamento dos trabalhadores, observou-se que havia uma identificação com a teoria de âncoras de carreira, conforme discutido por Schein (1990).

O autor sustenta que todo indivíduo tem uma orientação em relação ao trabalho e que todos se relacionam com o trabalho a partir de um conjunto de valores e prioridades. As âncoras de carreira são uma combinação entre áreas de competências percebidas, valores básicos e, mais importante, o senso de motivação e necessidades pertencentes a tal carreira. A isso se adiciona a evidência de valores relacionados às escolhas profissionais, que guiam as escolhas profissionais e construção de carreira. Elas se dividem em oito grupos (Schein, 1996): Competência técnica/funcional; Competência de Gestão; Autonomia/Independência; Segurança/Estabilidade; Criatividade empreendedora; Dedicção a uma causa; Desafio e estilo de vida.

Embora não estivesse entre as categorias prévias buscadas, entende-se que a identificação dessas âncoras atende aos objetivos deste trabalho, uma vez que caracterizam o indivíduo e contextualizam fatores que repercutem na formação e desenvolvimento dos vínculos. Sendo assim, ao interpretar tais fenômenos, foram criadas sete categorias comuns às mesmas e estas foram chamadas de âncoras. Estas categorias foram criadas a partir da análise das narrativas dos indivíduos, direcionada pelos seguintes critérios: 1) Motivações para transições profissionais; 2) Motivações para permanência nas organizações; 3) Percepção de impacto a partir dos eventos relatados e 4) Percepção de talentos e habilidades. Estes conceitos se relacionam com os critérios de âncoras de carreiras desenhados por E. Schein (1990), e adaptados para os dados disponíveis e sistematizados desta pesquisa. Assim, foram encontradas as sete categorias (Figura 11).

Figura 11: Relação entre âncoras de carreira de Schein (1990) e âncoras deste estudo

Âncoras de Carreira (Schein, 1990)	Âncoras Encontradas no Estudo	Descrição sintética de âncoras do estudo	Frequência da âncora
Desafio	Desafio	Busca constante por autodesenvolvimento e vivência de desafios ao longo de sua trajetória.	8
Estilo de Vida	Estilo de Vida	Busca constante por um arranjo que resolva relação vida pessoal e trabalho	3
Autonomia e independência	Autonomia e independência	Busca constante por liberdade e autonomia no ambiente de trabalho, percepção de espaço para executar suas ideias.	4
Dedicação a uma causa	Valores / Propósito	Busca constante por alinhamento de valores com a empresa, propósitos alinhados com a organização	4
Competência Técnica e Funcional	Impacto no Entorno	Busca constante por impactar o entorno (comunidade, cidade, etc.) e se conectar com questões fora da organização, utilizando o trabalho para potencializar tal impacto.	2
Competência Administrativa Geral	Foco na Carreira	Busca constante por crescimento objetivo na carreira, foco na evolução hierárquica permeando todas as decisões e vivências profissionais	7
Criatividade Empresarial	Relações Positivas / Reconhecimento	Busca constante por estabelecer relações positivas no trabalho, e obter reconhecimento em suas atividades	8
Segurança e Estabilidade			

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Tais categorias encontradas não são excludentes, isto é, um indivíduo pode acumular mais do que apenas uma âncora dentro de sua trajetória (este argumento vai contra o teorizado por Schein (1990), que pressupõe apenas uma âncora por indivíduo, entretanto, sugerido por Feldman & Bolino (1996), que defende atualizações para o conceito de âncoras de carreira). Por esta razão de que as categorias não são excludentes, a quantidade de relato de âncoras pode ultrapassar o número de respondentes (cada participante pode ter escolhido mais do que uma âncora). Ademais, é necessário que tal busca seja uma constante em sua narrativa e não apenas uma fase pontual de sua carreira.

Na relação entre o modelo de E. Schein e os achados deste estudo, pode-se observar que algumas categorias desta pesquisa são semelhantes ou sobrepostas com as do autor (5 das 8 teorizadas), estas relações serão exploradas ao se caracterizar cada uma das âncoras encontradas

neste estudo. Cada âncora impacta nos comportamentos do indivíduo, dado que o mesmo pondera sobre as decisões que deve tomar e os caminhos a seguir à luz de sua busca maior, valores e habilidades percebidas. Deve-se, agora, analisar tais categorias encontradas neste estudo, visando compreender qual é a relação entre cada uma com o referencial teórico.

Categoria de desafio. Está relacionada com a âncora de carreira de “desafio” proposta por Schein (1983), na qual indivíduos estão sempre buscando desafios e resolução de problemas. Como não parece haver uma escassez de desafios nas organizações, tal perfil aparenta crescer de número a cada ano (Schein, 1996). Nos relatos observados destes participantes neste estudo, esta âncora foi identificada em 8 participantes, o que pode ser em relatos a seguir verificados.

A perspectiva de desafio pode estar associada aos desafios que estressam a experiência profissional; No caso da participante 4F39, a busca por desafios foi intensa: “eu era uma menina com 28, 29 anos e falava para 30 presidentes com mais de 60 anos ... você é mulher, você é nova, os caras são homens e são mais velhos, é difícil as vezes a gente sente um pouco de pressão ... eu achava que estava enfrentando coisas muito maiores do que poderia suportar”. Apesar do cenário potencialmente estressante, a avaliação foi positiva deste processo, e relacionada com aprendizado: “Tive muitas oportunidades neste trabalho, eu aprendi muito, as pessoas me deram chance de fazer mais, de aprender mais. Me deram desafios importantes ... eu queria crescer, eu queria aprender ... eu queria ser desafiada e eu fui” (4F39). Para alguns, desafio e desenvolvimento parecem estar conectados e ambos exercem uma percepção positiva sobre a experiência organizacional, o que pode ser um indício de fortalecimento do vínculo com o trabalho.

A busca por desafios também pode estar associada à intenção de permanência na organização, como no caso do participante 24M34: “Chegou um momento que eu comecei a não enxergar desafios nem perspectivas”, a partir deste ponto, o participante buscou outra experiência e, por fim, saiu da organização.

Ainda, o vínculo gerado por esta âncora pode ser instrumental, com trocas calculadas como no caso do participante 5M43: “era um momento que eu estava com mais foco não em entregar resultados, mas em absorver conhecimento ... então foi uma relação de troca. Troca no seguinte sentido: é mais uma pessoa que está aqui para ajudar e colaborar com o time e em contrapartida maior de aprendizado, de conhecimento dos processos”. Esta busca por aprendizado em um estágio inicial de fase da vida pautou as bases para seu desenvolvimento de carreira e escolhas profissionais. O crescimento profissional parece ser decorrência desta âncora, mas não parte

essencial da mesma: “tava tudo muito cômodo e eu sempre busquei crescimento profissional” (6M37). Como observado, os comportamentos dos indivíduos que possuem esta âncora estão alinhados com a busca por desafios, o desenvolvimento e a avaliação dos vínculos estabelecidos face a esta demanda, visando atuar de uma maneira alinhada com sua âncora.

A categoria do estilo de vida. Está relacionada com a âncora de carreira “estilos de vida” (Schein, 1990) e é composta por indivíduos que, ao longo de sua trajetória, constantemente, buscaram equacionar as dimensões da vida pessoal e profissional. Nos relatos observados destes participantes, praticamente em todas as organizações mencionadas emergia uma atenção em lidar com as questões pessoais que afetavam a vida profissional (constituição de família, relacionamentos, etc.) e o impacto do trabalho na vida pessoal (balanço, horas vagas, impacto do trabalho na rotina, etc.). A fim de resolver tal dinâmica, cada indivíduo busca caminhos diferentes, entre segmentar (Ashforth, 2000) mais claramente os papéis (vida pessoal e profissional com limites bem demarcados, separação). A participante 10F67, que está em uma fase de fim de carreira, neste relato, aponta esta relação, ao mencionar suas férias: “não deixo misturar. As minhas férias são as minhas férias ... saio daqui e esqueço que estou aqui e vou sossegada. Vai continuar eu aqui ou não aqui. Eu não deixo interferir ... isso de ficar doente, estressada. De jeito nenhum, não permito. Mesmo porque quando a empresa é pública você se envolve de uma forma diferente, seu envolvimento não depende de você” (10F67, terceira organização, estágio fim de carreira). Este relato aponta a segmentação de dimensões, entretanto, a fase da vida e carreira parece interferir nesta dinâmica, dado que em um momento de vida anterior, ela descreve a sua relação de maneira quase oposta à anterior: “tinha hora para chegar e não tinha hora para sair e não me incomodava aquilo, trabalhava com prazer” (10F67, segunda organização, estágio carreira). Sendo assim, a perceptível mudança de relação entre moderação de domínios trabalho e não-trabalho pode também estar associada à fase da vida do indivíduo.

A Integração (Ashforth, 2000) de tais papéis (responsabilidades integradas, alta permeabilidade entre estas esferas) também é recorrente. A participante 4F39 relata: “Eu liguei chorando pro meu marido e ele falou que ia dar tudo certo e isso é até hoje uma coisa que tem todo impacto na minha vida pessoal: principalmente a questão da família e da religião, ajudam muito. Minha vida pessoal me empodera em relação a minha vida profissional.” (4F39). Tal apoio familiar foi constante ao longo de toda a sua carreira e interferiu na finalização do vínculo em etapa posterior de sua trajetória (marido mudou de cidade e ela o acompanhou, saindo da empresa que estava). Sendo assim, não existe um jeito correto ou errado de lidar com esta

dinâmica e cada participante demonstra isso criando métodos próprios para resolver o assunto dentro de sua realidade e seus objetivos (Ashforth, 2000).

A teoria de âncoras de carreira (Schein, 1990) explora o “estilo de vida” no aspecto da busca por integrar diferentes partes da vida do indivíduo e criar arranjos que atendam às necessidades de todas as áreas, valorizando auxílios e benefícios de organizações com práticas integradoras. A partir destes achados, observa-se que é também necessário analisar a segmentação dos domínios, dado que os arranjos de segmentação também podem pertencer a esta âncora e ser uma grande fonte de busca para um estilo de vida também saudável e que gere benefícios para o indivíduo e a organização.

Categoria autonomia e independência. Está relacionada à âncora de carreira “autonomia e independência” de Schein (1996) e é composta por indivíduos que buscam por autonomia e liberdade no ambiente organizacional. Nos relatos observados dos participantes, a busca por autonomia e liberdade foi pronunciada muitas vezes em um contexto de falta da mesma, no qual o indivíduo buscava tal espaço e não encontrou, causando uma série de quebras de contrato psicológicos e transições organizacionais buscando tal ambiente. O participante 27M29 retrata: “hoje eu valorizo empresas que me dão liberdade. Se começam a botar muita barreira não é pra mim. Isso mudou minha visão de trabalho” (27M29). Tal busca foi um fator fundamental para a escolha de suas futuras organizações. Parece que a busca por autonomia/liberdade é satisfeita na medida em que o indivíduo encontra organizações alinhadas com este comportamento e que o preenchimento de tal necessidade pode ter impacto direto no comprometimento: “o que me deixa comprometida é a possibilidade de poder criar” (18F47).

Pode-se perceber que a âncora impacta na tradução dos vínculos em comportamentos (Feldman & Bolino, 1996), mediando a busca por autonomia a partir dos vínculos vivenciados na organização, ou seja, através dos vínculos estabelecidos, o indivíduo tende a se comportar de maneiras diferentes e este comportamento é influenciado pela âncora que pauta sua trajetória.

Para Schein (1996), a âncora “autonomia e liberdade” é considerada “uma facilidade para indivíduos navegarem no mundo organizacional” (p. 25), dado que o comportamento de autonomia está alinhado com políticas organizacionais de muitas empresas e é esperado e incentivado nas mesmas (Schein, 1996). O que foi encontrado neste estudo deixa claro ainda a importância de satisfazer a necessidade que esta âncora apresenta e tal relação está fortemente associada a modelos de gestão e cultura organizacional. Uma grande causa da quebra de contratos psicológicos neste estudo é por razão do não cumprimento das expectativas trazidas

por esta âncora de carreira. O participante 25M51 ilustra esta quebra após uma nova gestora assumir e diminuir seu espaço de atuação: “Esses 2 últimos anos foram extremamente frustrantes” (25M51). Após esta quebra, o participante deixou a empresa e buscou uma transição profissional.

Categoria valores/propósito. Está relacionada com a âncora de carreira “dedicação a uma causa” de Schein (1990) e é composta por participantes que apresentam uma busca por valores e comportamentos individuais congruentes com o ambiente de trabalho. A partir dos resultados colhidos, a constância dessa busca em geral orienta a longa permanência na organização – no caso de satisfação – ou conflitos, quebras de contratos psicológicos e rompimento do vínculo – no caso de não satisfação desta necessidade.

O caso da participante 7F29 é ilustrativo. A participante, em sua primeira experiência profissional, vivencia um evento de desalinhamento de valores a partir de uma promoção de um colega negada: “Era uma pessoa muito boa que estava lá há muitos anos e queria mudar. Não queria mais estar lá e deixou claro isso: “eu não quero ficar aqui, deixa eu me candidatar” e o cara falou não. Porque ele queria que ela ficasse. Perdeu muito o encanto ... a hora que a gente viu uma relação nossa com a empresa a gente viu esse egoísmo e a relação não foi boa mais. Eu já não via a empresa com bons olhos. Faltou reciprocidade, faltou humanismo. O mínimo de humanismo da parte deles, eu achei.” (7F29). Após este desalinhamento, a participante saiu da organização e, em uma experiência seguinte, registrou outro evento de desalinhamento, desta vez relacionado à percepção de desonestidade: “de novo, a gente tinha que mentir e isso era horrível para mim ... meu chefe sabia que estava errado e quis mesmo assim fazer o negócio ... foi um empurrão para eu sair, porque eu não aguentava mais aqueles dias.” (7F29). O desalinhamento de valores de ambas as organizações e as quebras de contrato psicológicos fizeram com que a participante buscasse alternativas fora do mundo corporativo, mudando sua carreira para outra área.

A conexão com o propósito da organização parece estar relacionada também com o tipo de experiência vivida pelo profissional, que pode encontrar a tradução deste propósito no modo com que sua equipe de trabalho opera (e não na organização como um todo), então tal busca se dá em uma realidade muitas vezes fragmentada da empresa, na qual os valores são vividos em um segmento (uma área, uma unidade, uma planta, etc.), mas não em outra da organização. A percepção dos participantes é criada a partir do recorte da realidade em que vivem dentro da organização.

A teoria de âncoras de carreira (Schein, 1990) tangencia o conceito deste grupo ao trazer a categoria “dedicação a uma causa”, em que indivíduos buscam destinar esforços a uma causa, também como maneira de expressar seus valores e propósito de vida. A associação não é direta, entretanto, há elementos correspondentes entre elas, o que as faz conectar-se na essência da dedicação a uma causa, que é a expressão de valores no ambiente organizacional.

Categoria de impacto no entorno. Está relacionada com a âncora de carreira de “dedicação a uma causa” (Schein, 1990) e, neste estudo, é composta por participantes que buscam impactar no seu entorno ao longo da trajetória profissional, ou seja, impactar sua cidade, bairro, projetos sociais ou iniciativas de voluntariado.

A partir dos resultados colhidos neste estudo, algumas trajetórias ilustram esta categoria, como a trajetória da participante 18F47, que indica: “Comecei a ver a região – quem vai pra um projeto de revenda não vê o glamour da cerveja, o pessoal do caminhão faz roteirização, entra nas comunidades – aquela imagem me marcou muito: eram palafitas de Jabotão dos Guararapes até Olinda (...) Isso pra mim foi um chacoalhão em termos pessoais.” (18F47). Assim, esta categoria também parece possuir um elemento de sensibilização com o entorno e este está relacionado com a busca por impacto. Neste caso, a própria natureza do trabalho originou tal exposição, possibilitando então que o trabalho potencializasse os valores pessoais e a intenção de interagir com o entorno.

Neste estudo, foi constatado que esta categoria está relacionada com a anterior (autonomia/liberdade) e que tais buscas se relacionam, também dependendo da capacidade da organização de dar vazão a tais comportamentos e interesses. Como observado na participante 10F67, no caso de um trabalho voluntário com filhos de funcionários, oferecido pela própria empresa (utilizando recursos da organização em horários fora do trabalho): “Funcionários comentavam com os chefes: a professora que faz isso, que faz aquilo ... o retorno, o reconhecimento, a troca de energia que houve entre a gente” (10F67). Observa-se, portanto, que a busca por impactar o entorno pode também decorrer da própria natureza do trabalho realizado, que dá oportunidades para o indivíduo se relacionar com diferentes comunidades e assim “despertar” tal busca em si.

A teoria de âncoras de carreira (Schein, 1990) retrata a âncora “dedicação a uma causa” que se assemelha a esta encontrada neste estudo, entretanto não a traduz integralmente, pois pelos achados, não é apenas uma causa, mas sim também a sensibilização e a mudança de visão de mundo que atuam neste grupo. Ainda que haja esta distinção, a âncora teorizada compreende

grande parte da essência dos achados deste estudo e permanece em pleno crescimento, dadas as oportunidades trazidas pela tecnologia e a maior valorização das empresas por tais práticas (Schein, 1996).

Categoria de relações/reconhecimento. Não encontra relação com as âncoras de carreira teorizadas por Schein e compreende uma busca por relações pessoais positivas (seja no trabalho ou fora dele) e uma necessidade de reconhecimento pelo trabalho desempenhado e resultados alcançados (principalmente, pela chefia).

A partir dos resultados encontrados neste estudo, as relações positivas podem traduzir um vínculo com a equipe ou chefia que pode ser uma base para um *Spill Over* (ou seja, quando o comprometimento com a organização é derivado de um comprometimento por um outro foco: “Eu só fico aqui por causa de você, porque eu sei que se eu sair, você vai ter o triplo de trabalho” (7F29). A busca por relações positivas é constante para esta participante e, ao satisfazer tal busca, permaneceu nas demais organizações. Ao não satisfazer, a tendência foi de quebra do vínculo com a organização. Tal categoria está associada com outras (como, por exemplo, com o crescimento de carreira ou valores), entretanto, se difere, pois nesta o foco é em estar em um ambiente saudável com relações positivas e que o trabalho seja reconhecido pelos outros colaboradores.

Nesta categoria, ainda, se observa uma possível relação instrumental com a rede de relacionamentos: “Algumas pessoas acham que você está usando as pessoas. Mas não é questão de usar é questão de ser estratégico com pessoas que você se relaciona e fortalece laços na amizade ou no profissionalismo pra facilitar a sua vida internamente” (26F28). A busca por relacionamentos positivos pode ser então afetiva ou instrumental, mas o foco é o esforço e interesse para que estas relações se estabeleçam, nesse caso, o reconhecimento também tem um papel conectado com a mesma.

Esta categoria não encontra correspondência nas âncoras de carreira de E. Schein, entretanto, teoricamente tem relação com uma base de seu postulado: o senso de motivação e necessidade de pertencer a uma carreira (Schein, 1990). Na categoria deste estudo, parece haver uma necessidade destes indivíduos em se relacionar e obter reconhecimento positivo de seu entorno. De fato, esta necessidade muitas vezes guia a carreira (saída da empresa por falta de ambiente social ativo, por exemplo), entretanto, não se encontra contemplada na teoria de E. Schein.

Como Feldman e Bolino (1996) revelam a relação entre as âncoras e os comportamentos esperados, esta categoria pode moderar a forma com que o indivíduo busca as relações positivas

e o reconhecimento, a partir dos vínculos que constrói. Isto é, esta âncora parece influenciar os comportamentos e as decisões do indivíduo frente à conexão que o mesmo tem com a sua vivência organizacional, como, por exemplo, a busca por relações positivas constante que pode fazer o trabalhador cogitar sair de sua organização (por não estar sendo atendido neste quesito), mesmo se o vínculo estabelecido não necessariamente traduzir tal insatisfação.

Categoria de foco na carreira. Não encontra relação com as âncoras de carreira teorizadas por Schein e compreende o grupo de indivíduos que tem como foco da vida profissional o crescimento objetivo de carreira, o que faz com que a cada escolha profissional, o mesmo esteja preocupado com os ganhos obtidos e o plano de crescimento hierárquico em suas atividades.

Nos achados deste estudo, observa-se que esta busca instrumental está alinhada com princípios clássicos da carreira e é marcada por conquistas ilustrativas (primeira viagem pela empresa, promoções, aumento de *status* e imagem profissional, por exemplo). O caso da participante 13F39 é ilustrativo, em sua primeira organização, tinha a percepção de estar “atrasada” em relação aos demais colegas na entrada do mundo do trabalho: “a minha fase de precisar engatar em uma carreira me deixava focada no trabalho... precisava tirar o atraso” (13F39, primeira organização). Em sua segunda organização, buscava forte crescimento hierárquico: “A vida inteira você fica em uma briga para conseguir algumas posições” (13F39, segunda organização). Já na terceira organização, ocorre um fato novo, o nascimento de um filho e o crescimento da família. Esta novidade impacta sua relação com o trabalho, mas não muda o seu foco: “a família acaba mexendo muito comigo no trabalho. Esta coisa de precisar fazer em menos tempo para poder ficar mais tempo com eles acaba mexendo ... agora estou em uma fase de família e trabalho, em um dilema sobre próximos passos” (13F39, terceira organização).

Sendo assim, esta busca por evolução na carreira causa impactos em outras categorias, como, por exemplo, a relação vida pessoal e trabalho ou a de relações/reconhecimento. É observado que indivíduos que têm esta constante busca por crescimento objetivo frequentemente, têm uma relação de separação entre vida pessoal e profissional, fazendo escolhas que priorizam o trabalho em detrimento das demais esferas da vida: “Nesta fase, família estava sempre em segundo plano” (18F47). Tal movimento não necessariamente resulta em conflito entre estas dimensões, mas sim em uma maneira de resolver esta relação vida pessoal – trabalho em um arranjo que privilegie o lado profissional. Deve-se notar ainda que a grande maioria dos trabalhadores enquadrados nesta categoria são do sexo masculino, sustentando uma reflexão

com estudos sobre a influência do sexo nas decisões profissionais e os desafios da mulher na construção de uma carreira (Kirchmeyer, 1998; Koonz, 2013).

Esta categoria não guarda relação com as âncoras de carreira teorizadas, entretanto, pode ser que a mesma permeie as demais, transversalmente, pelas outras. Como este fenômeno é altamente impactante para a formação de vínculos (a instrumentalidade do trabalho é uma das bases do entrincheiramento (Rodrigues & Bastos, 2012)), decidiu-se por manter e explorar esta como uma categoria separada das demais, com suas próprias características, visando maiores reflexões com a agenda de pesquisa de vínculos.

2.2) Relações entre âncoras e vínculos

A relação entre as âncoras de carreira e vínculos organizacionais foi pouco explorada na agenda de pesquisa de ambos os construtos (Coetzee et al., 2007), resultando em raros estudos entre estes dois. Coetzee et al (2007) buscou relacionar ambos assuntos em um estudo com 157 estudantes recém-graduados, com o objetivo de verificar a relação entre comprometimento organizacional e a âncoras de carreira na África do Sul. Como resultado das análises de correlações canônicas, foi encontrado que âncoras de carreira explicam somente 0,03% da variação de comprometimento e o comprometimento explica somente 0,4% da variação das âncoras de carreira. Apesar destes resultados, o autor aponta que há uma relação entre a âncora autonomia (0.496) e o baixo comprometimento afetivo (-0.398). Isto é, parece que, quanto mais forte é a âncora de autonomia, mais baixo é o comprometimento do indivíduo (Coetzee et al., 2007). Um dos limites deste estudo parece ser justamente a tentativa de buscar uma relação linear entre âncoras de carreira e vínculos organizacionais, como o próprio autor declara. Sendo assim, a presente pesquisa também sustenta um entendimento similar a Coetzee et al. (2007), de que não é a âncora de carreira que explica o comprometimento diretamente, mas talvez o atendimento ou não das expectativas geradas por esta âncora no indivíduo. As narrativas ajudam a explicar esta relação, já que evidenciam diferentes variáveis que se integram e repercutem transversalmente na trajetória profissional.

Ao observar com maior profundidade algumas trajetórias profissionais deste estudo, se percebe a relação entre o vínculo e as âncoras organizacionais (Tabela 12).

Tabela 12: Estudo da trajetória do indivíduo e sua âncora de carreira 1

Âncora		2F35 - Busca por relações positivas e Reconhecimento		
Organização		1	2	3
Atendimento ou não da expectativa		Sim	Não	Não
Exemplo de relato		“Eu me sentia mais comprometida, eu tinha paixão pelo que eu fazia, eu gostava das pessoas com quem eu convivia, fiz grandes amizades.”	“Todas as pessoas que estavam no mesmo nível que eu era, era uma guerra”	“Eu não sinto que sou respeitada, assim. E quando eu falo isso, eu digo colocando até minha gestora.”
Decorrência do vínculo		Ao atender sua busca de âncora de carreira, permanece e estabelece forte vínculo afetivo pelas pessoas e organização.	Ao frustrar sua busca por relações positivas, tem quebra de contrato psicológico e não se adapta ao ambiente que estava.	Novamente ao não estabelecer relações positivas e não ser reconhecida, se frustra e decide sair da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Neste caso, pode-se observar que a satisfação da âncora (ou seja, o indivíduo encontra relações positivas e reconhecimento e tem a percepção de alinhamento entre seus valores e competências e os da organização) parece gerar um fortalecimento do vínculo, a participante 2F35 de fato encontrou um ambiente que acolhia suas necessidades, principalmente relacionado às pessoas ao seu redor e às amizades criadas no trabalho.

Já na segunda experiência, a participante encontrou um desalinhamento entre a sua expectativa de valores e os encontrados na prática, frustrando o estabelecimento de relações positivas e sem reconhecimento. O comprometimento parece ter diminuído, bem como uma quebra de contrato psicológico e sua decisão de sair desta organização. Os elementos desalinhados prioritariamente estavam relacionados à cultura organizacional.

Na terceira experiência, houve o não atendimento de sua âncora de carreira, ou seja, não encontrou reconhecimento (justamente ao contrário, encontrou desconfiança por parte dos colegas) e isso gerou relações negativas no trabalho e a intenção de saída da mesma. O vínculo foi afetado negativamente pela frustração da busca de sua âncora, principalmente, pelo não reconhecimento de seu trabalho.

Em outro caso (Tabela 13), a experiência pode ser diferente, entretanto a lógica de atendimento da âncora de carreira parece operar da mesma maneira.

Tabela 13: Estudo da trajetória do indivíduo e sua âncora de carreira 2

Âncora		12F32 - Busca por autonomia e independência		
Organização		1	2	3
Atendimento ou não da expectativa		Sim	Não	Sim
Exemplo de relato		“Não tinha muitos limites, isso foi bem legal” “eu gostava da autonomia que para mim era importante” “eu simplesmente entrava e fuçava em tudo”	“Eu achava demais (respeito à hierarquia). Tudo eu achava muito, não precisava de tudo isso” “não gostava do que eu fazia e nem de como eram feitas as coisas por lá”	“Era um pouco mais de integração, você tinha um pouco mais de liberdade. Como você não ganhava hora extra e não batia cartão, você tinha essa liberdade. ”
	Decorrência do vínculo	Encontro de autonomia no ambiente de trabalho fez com que valorizasse a empresa e permanecesse na mesma, fortalecendo vínculos	Não encontrou autonomia em decorrência da cultura hierarquizada e excessivamente protocolada, se frustrou com ambiente de trabalho e decidiu sair	Encontrou liberdade nos arranjos de trabalho e valorizou esta prática, permanecendo e estreitando vínculo com a organização

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Neste caso (Tabela 13), a participante encontra inicialmente a liberdade para testar, aprender e transitar pela organização, o que a satisfaz e fortalece os laços afetivos da mesma com a organização. Os valores parecem estar alinhados e a cultura de autonomia era a grande âncora de carreira satisfeita.

Na segunda organização, há a frustração de sua âncora, com a percepção de um ambiente rígido, protocolado e hierarquizado. Este desalinhamento fez com que seu vínculo fosse diminuindo, até que decidiu sair da organização, dada a incapacidade de se alinhar com o ambiente sem liberdade proporcionada.

Na terceira organização, a participante encontra arranjos de trabalho que viabilizam a autonomia e a liberdade desejada e valoriza tais arranjos. Sendo assim, se mantém seu vínculo afetivo a partir deste alcance ao ambiente de trabalho que buscava.

A partir do aprofundamento de alguns exemplos então, parece que o impacto no atendimento ou não das âncoras de carreira (vivendo valores e competências alinhadas frente a uma busca de trajetória profissional) exerce papel sobre os vínculos do indivíduo com a organização. Não é a âncora em si, mas sim o atendimento da expectativa que a âncora gera no indivíduo que impacta nos vínculos construídos. Talvez esta abordagem possa explorar novas relações entre estes construtos, com futuros desenvolvimentos na compreensão desta relação.

Observando os perfis (oriundos da combinação entre níveis de comprometimento e entrincheiramento) (Rodrigues et al., 2013), reconhece-se mais claramente dois perfis distintos: Cidadão livre e transeunte organizacional. O perfil de cidadão livre (alto nível de comprometimento e baixo nível de entrincheiramento) está relacionado, nos resultados deste estudo, com as âncoras de “desenvolvimento/desafio” e “foco na carreira”. Esta relação encontra respaldo na literatura, dado que este perfil “contribui com a organização, mas pode sair quando quiser, já que não tende a sentir-se preso” (Rodrigues et al., 2013, p.124). A âncora de desenvolvimento/desafio possui uma constante busca por desenvolvimento e percepção de evolução e aprendizado e a principal razão para uma transição entre organizações nesta âncora é relatada sobre a falta de desafios ou oportunidades de desenvolvimento. Sendo assim, uma grande incidência do perfil do cidadão livre é coerente com esta busca e os movimentos profissionais realizados por estes trabalhadores (buscando mais desafios e desenvolvimento). O mesmo mecanismo também opera na âncora “foco na carreira”, o comportamento deste grupo é o de transitar entre organizações (baixo entrincheiramento), visando melhorar sua perspectiva de crescimento hierárquico, tendo este grupo plena noção de sua empregabilidade e interesses.

O perfil transeunte organizacional encontra relação com a âncora “autonomia”, este perfil possui baixo comprometimento e baixo entrincheiramento, ou seja, não cria no geral fortes laços afetivos com as organizações e transita facilmente entre organizações (baixo entrincheiramento). A âncora de autonomia traduz a busca dos indivíduos por percepção de liberdade e espaço no ambiente de trabalho, coerente com indivíduos do perfil transeunte organizacional, que também estão transitando por organizações e com possível baixa permanência.

De modo geral, a explicação dos níveis de vínculos por meio das âncoras de carreira necessita de maiores comprovações empíricas. Estudos sobre esta relação (Coetzee et al., 2007) encontraram pouco poder preditivo na relação entre estes fenômenos, que podem ser permeadas ainda por outras complexidades como as dinâmicas que as âncoras assumem ao longo da vida do indivíduo. Parece, ainda, que o atendimento à busca pela âncora pode exercer influência nos níveis dos vínculos, como observado nos resultados deste estudo.

As âncoras de carreira ajudam a compreender os interesses dos indivíduos, suas buscas e motivações para transição profissional e permanência. Certamente, esta tem um papel relevante na dinâmica dos vínculos, entretanto, deve ser compreendida não dentro de uma busca por relação direta com comprometimento e entrincheiramento, mas como um pano de fundo dinâmico do qual se dá toda a trajetória profissional dos trabalhadores. As âncoras, neste

sentido, parecem exercer um papel central nos comportamentos esperados do trabalhador (Feldman & Bolino, 1996) e na relação destes comportamentos frente aos vínculos que estabelece com a organização.

3. Eventos marcantes

Durante o relato da narrativa foram explorados também eventos marcantes vividos pelos indivíduos nas organizações que colaboraram. Ao analisar tais eventos fornecidos nas narrativas (até dois eventos relacionados a cada uma das organizações mencionadas), encontrou-se um total de 149 eventos na trajetória dos 30 indivíduos acessados (Tabela 13).

Estes eventos têm naturezas distintas e foram capturados em diferentes fases da trajetória de cada um. Por mais diversos que sejam, existe uma unidade entre os mesmos: Todos os eventos foram momentos marcantes, em que o narrador é o protagonista ou eventos contextuais em que o mesmo foi impactado. Tais eventos não têm juízo de valor (eventos ruins ou bons) tampouco possuem uma limitação de tempo (eventos antigos ou atuais).

O processo de ativação destas memórias pelos participantes em estudos narrativos traz influência do momento atual (isto é, caso o meu momento presente seja positivo, pode ser que acesso memórias positivas sobre a minha trajetória e vice-versa). A unidade de análise para esta sessão foram os 149 eventos relatados, o que dá a possibilidade de analisar, além de qualitativamente, também quantitativamente este grupo de acontecimentos. Ao observar as características destes eventos, encontrou-se alguns padrões (Tabela 14).

As categorias foram criadas a partir da natureza dos eventos observados e como há uma grande diversidade entre eles, o referencial teórico é amplo para abarcar este agrupamento.

Tabela 14: Descrição das categorias dos eventos encontrados

Categoria dos Eventos	Descrição da Natureza dos Eventos	Tipos de Eventos Relatados	Frequência dos Eventos
Realização de Atividades	Eventos relacionados à experiência vivida com atividades (de sucesso ou não) realizadas na organização	Participação em Projeto / Realização de Atividades / Desafios em Projetos / Execução de Tarefas / Negociações / Erros em Entregas	59 (40%)

Traços Culturais	Eventos relacionados ao contato com características culturais de um meio (na organização ou fora dela)	Modo de se relacionar / Percepção de Valores / Adaptação a nova área, organização ou comunidade / Comportamento de Equipe / Choque de Hábitos e Regras / Ritmo de Trabalho / Relação com Metas /	31 (21%)
Reconhecimento	Eventos relacionados à percepção de reconhecimento (objetivo ou subjetivo) por um trabalho realizado na organização	Promoção / Premiação / Agradecimento Verbal / Reconhecimento Público / Movimentação Hierárquica / Viagem pela empresa / Feedback positivo	26 (17%)
Líder/Gestor	Eventos que remetem a relação direta com liderança na organização	Mudança de Gestão / Nova Chefia / Estilo do Gestor/ Comportamento do Gestor/ Conflitos com Gestor / Feedback direto do Gestor / Ritmo da Liderança / Expectativas do Gestor	20 (13%)
Imprevisibilidades	Eventos relacionados a externalidades do contexto dentro e fora da empresa que impactaram o trabalho	Mudanças de Contexto Inesperadas / Compra da Empresa / Fechamento de Planta / Denúncia Policial / Ameaças Físicas / Acidentes	7 (5%)
Contexto Pessoal	Eventos relacionados ao contexto pessoal fora da empresa que impactaram o trabalho	Relação Familiar / Relação com Comunidade / Problemas Financeiros Pessoais / Dinâmica do Relacionamento Casal / Relacionamentos Afetivos / Busca por Moradia	6 (4%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ao observar as categorias dos eventos, algumas reflexões podem ser feitas. Os eventos de reconhecimento, realização de atividades e traços culturais correspondem a quase 80% de todos os relatados. A maior proporção de destaques a eventos de realização de atividades é uma evidência de que essa categoria de eventos assume papel de maior influência na trajetória profissional. O foco nas atividades (focos múltiplos) também pode ser a base para um transbordamento do comprometimento organizacional (Klein, 2016), o que explica a alta atenção às tarefas.

No que tange à segmentação por organização, a frequência destas categorias se manteve estável (ou seja, não houve grandes diferenças nos tipos de eventos relatados na primeira, segunda ou terceira organização). A única discrepância foi sobre eventos de “Entregas de Atividades” na primeira organização, que foi maior do que a média observada nas demais organizações mencionadas (50% na primeira organização, 35% na segunda e 38% na terceira). O fato dos eventos de realização de atividades estarem mais relacionados à primeira organização pode ser compreendido a partir da fase da carreira (fase inicial), em que indivíduos estão entrando no mercado e se familiarizando com as tarefas e ambiente organizacional. Sendo

assim, a memória profissional pode estar mais relacionada às atividades que exerceram e entregas realizadas no período (Super, 1994).

3.1 Caracterização dos eventos marcantes e relação com vínculos

A fim de explorar os eventos marcantes, estes foram destacados em categorias (já mencionadas anteriormente) e relatados em alguns exemplos, associando o evento registrado (com breve descrição), a repercussão do evento e a identificação do indivíduo (código detalhado na Tabela 9).

Eventos relacionados à realização de atividades. Podem ser positivos ou negativos, seja pela superação de um desafio proposto, por exemplo, ou por impactos negativos percebidos pelo indivíduo. Neste estudo, os relatos de experiências com entregas de atividades tiveram alta frequência (mais de 40% dos relatos) (Tabela 15).

Tabela 15: Exemplos de eventos de realização de atividades

Indivíduo	Evento de reconhecimento	Repercussão
30M40	Substituição de colega (Org 1): Um colega abandonou o trabalho sem aviso prévio e foi obrigado a cobri-lo	Por estar bem preparado, se saiu bem ao lidar com o desafio: “Eu já tinha uma base, mas da noite pro dia: agora é com você e tudo é sua responsabilidade. Graças a deus consegui dar conta e isso marcou bastante.”
28F31	Atuação em Julgamento (Org 2): Ao liderar um julgamento envolvendo uma criança debilitada, se chocou com frieza dos advogados	Impacto em valores: “Acho que aprendi a ser mais humana. Eu era muito técnica. Sempre advogando eu não pensava na outra parte. Só queria saber o que meu cliente queria. (...) Não adianta você ter uma carreira brilhante e ser uma pessoa medíocre”
4F39	Projeto crítico (Org 1): Trabalhou com cobrança de inadimplentes, fora de seu interesse, não gostava	Rompimento do vínculo: “Não era para isso que tinha estudado, não era isso que tinha sonhado. Pensei: eu não aguento mais trabalhar neste lugar”

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Empiricamente, já se observou que profissionais comprometidos tendem a alcançar mais objetivos (Tubbs, 1994), esse se relaciona mais afetivamente com as tarefas (DeShon et al,

1997). O envolvimento afetivo com as tarefas aponta o comprometimento com diferente foco (Klein, 2016), que pode influenciar no comprometimento com a organização.

Ainda, (Haslam et al., 2006), ao estudarem a relação entre comprometimento com projetos e variáveis organizacionais, concluíram que profissionais têm seu comprometimento com projetos falhos moderados pela identidade de grupo construída, ou seja, o comprometimento com estes projetos é maior quando há um senso de identidade de grupo presente). Sendo assim, uma das possíveis reflexões é que o comprometimento dos indivíduos deste estudo com foco na realização de atividades pode estar relacionado a sua interação com os demais integrantes da organização, em especial, sua equipe de trabalho.

Os eventos de realização de atividades, quando com percepção positiva, parecem aproximar o indivíduo da organização, ainda que não estejam associados ao reconhecimento, gerando mais conexão do trabalhador. Esta conexão pode ser observada no caso da participante 29F35, que relata a exposição positiva em decorrência de treinamento oferecido por ele: “naquele momento, as pessoas viam que podiam confiar mesmo sem eu perceber. Eles viram que eu tinha uma certa capacidade pra isso.” (29F35). Características individuais positivas como autoconfiança podem ser reveladas a partir da performance de atividades de uma maneira positiva, como o caso ilustra.

Eventos relacionados a traços culturais. Nas trajetórias observadas são marcos que demandaram dos participantes capacidade de adaptação, compreensão ou flexibilidade com relação ao seu entorno. São oriundos de mudanças sistemáticas na empresa (mudança de estratégia, nova liderança, novo posicionamento) ou mudanças em seu entorno na organização (características de sua área, sua equipe de trabalho, etc.) (Tabela 16).

Tabela 16: Exemplos de eventos de traços culturais

Indivíduo	Evento de Traços Culturais	Repercussão
16F29	Choque de Hábitos (Org.2): gestora de um restaurante em que pessoas se drogavam e eram diferentes dela	Transtornos na vida pessoal: “Chegava em casa 4 ou 5 da manhã e eu não conseguia dormir porque eu pensava como ia enfrentar o próximo evento”
28F31	Dinâmica do Trabalho (Org.3): Tinha um ritmo de trabalho mais acelerado que os demais, gerando conflito	Teve que defender seu modelo de trabalho: “falei que não ia parar que esse era meu jeito de trabalhar e que se minha chefe não estivesse contente ela conversaria comigo. Mas ocorreu o contrário, ela só me elogiou.”

13F39	Entrega de Premiação (Org.2): Assim que entrou, presenciou a entrega de prêmios para 10, 20 e 30 anos de casa	Choque com relação à cultura da empresa: “Isso me falavam que parecia emprego público”. Necessidade de compreender a cultura: “Isso foi muito marcante pra mim. Precisava entender o que acontece aqui, hoje eu entendo.”
-------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Identifica-se neste grupo de eventos um alto potencial para frustração ou conflito, oriundo do estranhamento e discordância com atitudes diferentes, regras não compreendidas ou baixa percepção de justiça. Aprofundando os mecanismos desta relação, observa-se na literatura que o comprometimento organizacional não é relacionado com a cultura organizacional como um todo, mas sim com o *fit* (adequação) entre a cultura esperada e a vivenciada pelo indivíduo (Silverthorne, 2004). Ou seja, em 3 culturas organizacionais completamente diferentes, não existe uma predisposição de uma a fomentar mais comprometimento que outra, mas sim a adequação dos colaboradores a cultura terá relação direta e positiva com o comprometimento organizacional. Não é o tipo de cultura, mas sim o *fit* (adequação) cultural que direciona o comprometimento.

Dentro das características organizacionais, entretanto, a burocracia na organização mostrou ter relação negativa com o comprometimento (Silverthorne, 2004), o que corrobora com as percepções coletadas neste estudo como o seguinte relato: “eu achava demais (à respeito da burocracia). Tudo eu achava muito, não precisava de tudo isso” (12F32).

Muitos eventos relatados se referiam à mudança cultural (alteração de normas, discurso, costumes ou atitudes na organização). Um estudo de Meyer et al. (2010) investigando níveis de comprometimento organizacional pré e pós mudanças em empresas conclui que o comprometimento afetivo persiste antes e após mudanças, contanto que haja *fit* (adequação) entre cultura esperada e vivenciada na empresa.

Sendo assim, os referenciais teóricos revelam a relação positiva entre uma vivência coerente da cultura (expectativa alinhada com a realidade) e o comprometimento organizacional. O resultado deste estudo corrobora com este referencial, evidenciando quebras de vínculos (no caso de frustrações culturais) e fortalecimento do mesmo (no caso de alinhamento de expectativas culturais e adequação ao modelo da organização).

Eventos relacionados à percepção de reconhecimento. Possuem impacto positivo, o que fortalece contratos psicológicos e os vínculos estabelecidos (Solinger, 2013), satisfazendo necessidades dos indivíduos na organização. As emoções oriundas destes eventos também são

integralmente positivas (alegria, felicidade), o que apontam para um fortalecimento do vínculo afetivo com a organização. (Tabela 17)

Tabela 17: Exemplos de eventos de percepção de reconhecimento

Indivíduo	Evento de reconhecimento	Repercussão
5M43	Reunião de alto nível (Org.2): Começou a frequentar reuniões estratégicas, a pedido de seu chefe	Se sentiu incluído no comitê executivo: “me senti incluído naquele ambiente e foi importante para mim”
9M30	Contratação pela Ex-Chefe (Org.3): Foi lembrado pela ex-chefe e contratado por ela	Reconhecimento: “Foi esse laço que eu criei e não era muito esperado, principalmente, com minha parte com a minha gestora. Ela que me convidou. Ser lembrado, foi marcante”
13F39	Reconhecimento Chefia(Org.1): De faculdade “inferior”, foi reconhecida pelo chefe como a de melhor desempenho.	Percepção de recompensa pelo esforço: “o fato de eu ter que me esforçar mais pra ter reconhecimento de entrega, de trabalho e engajamento, isso veio como um reconhecimento importante que acabou pautando minha carreira”

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A partir de alguns exemplos, consegue se perceber que tão relevante quanto o evento em si, é o impacto que o mesmo pode causar no indivíduo. Este impacto pode ser variado e depende de cada trabalhador (por exemplo, um evento de demissão pode ocasionar impactos diferentes em cada um) a depender de seu contexto e de suas características pessoais.

Eventos de reconhecimento parecem ter associação positiva com a percepção de justiça. A percepção de justiça possui duas dimensões: Justiça distributiva (senso de igualdade) e justiça de procedimentos (regras e fluxos organizacionais justos) (Loi et al., 2006). Este constructo tem relação positiva com o comprometimento, mediada por percepção de suporte organizacional (Loi et al., 2006). Esta associação corrobora com o argumento de Meyer et al., (2002), que aponta o suporte organizacional como sendo intermediador de outras variáveis experienciadas pelo trabalhador (como percepção de justiça organizacional) que impactam no comprometimento afetivo. Então parece que, através de variáveis mediadoras, eventos de reconhecimento e comprometimento podem ter uma relação positiva, corroborando para os resultados encontrados neste estudo.

Eventos relacionados à gestão e à liderança. São situações nas quais a relação direta do gestor com o colaborador (seja uma atitude, um gesto, um estilo de liderança ou um exemplo) é ponto central do evento relatado. As demais categorias também contarão muitas vezes com a

atuação do gestor, entretanto, o que é único desta categoria de eventos é a ação e impacto direto do gestor sobre o liderado (Tabela 18).

Tabela 18: Exemplos de eventos de gestão e liderança

Indivíduo	Evento de Gestão e Liderança	Repercussão
15F27	Ganho de Autonomia (Org.3): Nova gestora dava liberdade para executar tarefas importantes	Reconheceu que poderia trabalhar sozinha: “Pra mim foi o que me deu muita segurança. Eu sempre fui muito insegura e achava que não conseguiria levar nada sozinha, mas foi o primeiro momento que me dei conta que eu podia fazer algo sozinha.”
7F29	Conflito na área (Org.2): Ficou no meio de um conflito entre seu gestor e uma subordinada	Impulso de saída: “Foi um empurrão para eu sair, porque eu não aguentava mais aqueles dias.” “aquilo não é jeito de lidar com as pessoas, independente do estilo que você tem”
17M37	Habilidades de Gestão (Org.2): Gestora altamente exigente assumiu área e o orientou. Percepção positiva	Gerou reconhecimento positivo do modelo exigente: “depois que eu saí de lá eu percebi o quanto essa gestora foi uma das que mais me ajudou no sentido de exigir excelência, qualidade”

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em termos de comportamentos de liderança, alguns são estudados por Kouzes & Posner (1988) e exercem relação direta com o aumento do comprometimento organizacional (Loke, 2001): Encorajando o coração – reconhecimento individual por sucessos e celebração regular de resultados alcançados; Possibilitar outros para ação – Facilitar cooperação promovendo objetivos comuns, apoiar na execução e construir confiança; Inspirar uma visão compartilhada – Relacionar objetivos com valores, interesses, esperanças e sonhos dos colaboradores.

Ainda que verificar habilidades de gestão não seja objetivo deste estudo, esta reflexão é relevante pois tem relação com as categorias descobertas nas âncoras de carreira: O comportamento de liderança de reconhecer indivíduos pode satisfazer a busca da âncora “reconhecimento/relações positivas” e assim ter relação com o aumento do comprometimento organizacional. O comportamento de inspirar uma visão compartilhada parece atender as demandas de indivíduos com a âncora “valores/propósito” e, possivelmente, se relacionar positivamente com os vínculos desenvolvidos (Loke, 2001).

Sendo assim, pode ser que cada âncora de carreira possa ser potencializada a partir de modelos de gestão específicos e que estes podem ser mediadores da relação âncoras e comprometimento organizacional.

Ainda, observando os relatos exemplificados no quadro acima, parece que a ausência destes comportamentos pode gerar potenciais conflitos e quebra de expectativas, sendo os mesmos responsáveis pelo enfraquecimento ou quebra dos vínculos. A maior parte dos eventos relatados nesta categoria geram emoções negativas e, em diferentes níveis, evidenciam conflitos entre liderança e liderados. A relevância de práticas de liderança coerentes com a elevação dos níveis de comprometimento organizacional então se torna ainda mais clara, dada a proporção de eventos negativos relatados.

Eventos relacionados a imprevisibilidades. São externalidades que afetaram a relação do colaborador com a instituição de maneira direta ou indireta. São eventos exógenos e fora do controle do indivíduo que acontecem contextualmente. A incidência destes eventos na amostra deste estudo foi baixa e traduziu muitas vezes a imprevisibilidade do ambiente organizacional (Tabela 19).

Tabela 19: Exemplos de eventos de imprevisibilidade

Indivíduo	Evento de Imprevisibilidade	Repercussão
8M63	Acidente (Org.1): Explosão da caldeira de resfriamento da empresa	Susto e envolvimento com área de segurança: “Você sente que continua vivo!” “Me fez aprofundar mais nas questões de segurança no trabalho”
11M41	Venda da Empresa (Org.2): Na primeira semana ao ser contratado, descobriu que a empresa estava a venda	Dificuldades de adaptação no começo da experiência “os primeiros 5 ou 6 meses foram difíceis”
17M37	Detenção Dono da Empresa (20M32): Dono da empresa foi detido pela Operação Lava Jato	Empresa se desestruturou e saída: “Foi muito rápido, fornecedores romperam contrato mesmo a empresa pagando os fornecedores eles não queriam nos fornecer.” “Você via aquele universo gigantesco se rompendo” “Tive que sair rapidamente”

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Esta qualidade de imprevisibilidade parece impactar os níveis de comprometimento diretamente, dada a urgência que ocorrem e a sua intensidade. Da mesma forma, há um processo de adaptação que parece existir em processos de mudança e que pode sustentar os níveis de comprometimento (Meyer et al., 2010).

Eventos relacionados ao contexto pessoal. Também foram pouco mencionados (menos de 5% dos eventos relatados) e remontam a acontecimentos na vida pessoal que podem ter impactado também da vida organizacional. São eventos como desafios familiares, relação com

comunidade ou situação financeira que pode reverberar nos vínculos do indivíduo com a organização (Tabela 20).

Tabela 20: Exemplos de eventos de contexto pessoal

Indivíduo	Evento de Contexto Pessoal	Repercussão
14M32	Conhecer esposa (Org.2): Em um projeto em Cuba, conheceu sua futura esposa	Reconhecimento de restrições da vida de casal: “já não sou só eu no mundo, eu tenho outras responsabilidades, eu não posso fazer mais o que eu quero, porque tem o que ela quer também”
5M43	Falta de recursos (Org.1): Situação financeira vulnerável na faculdade, tinha pouco dinheiro até para alimentação	Teve um estilo de vida regrado financeiramente no início em SP, fazendo escolhas para se subsidiar.
17M37	Fim de Relacionamento (Org.2): Afetado emocionalmente pelo fim do relacionamento, foi trabalhar mesmo embriagado.	Orgulho de seus valores profissionais: “Podia falar “hoje não vou, estou mal”, mas alguma coisa interna me ensinou que eu tinha que ir, minha mãe me ensinou que eu não podia faltar, tem que ir se dedicar.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

As variáveis do contexto individual exercem influência na dinâmica dos vínculos (explorado nas próximas seções do trabalho), entretanto, a partir dos achados, este impacto não parece ser direto, mas sim mediado por outros elementos contextuais. A partir dos exemplos trazidos, o que fica claro é o potencial impacto que elementos da vida pessoal podem ter na vida profissional e a compreensão do modo com que esta dinâmica acontece é o objetivo deste estudo e será explorado nas próximas sessões.

3.2 Relação dos eventos marcantes e contrato psicológico

Uma atenção especial deve ser dada à relação entre contratos psicológicos e os eventos marcantes encontrados, pela sua relevância na literatura de vínculos. A forma de lidar com contratos psicológicos quebrados determina a dinâmica do vínculo, sendo muito mais comum tal quebra ocasionar a diminuição dos níveis de comprometimento ou o rompimento total do vínculo do trabalhador com a organização na amostra em questão. Neste estudo, são raros os casos de retorno aos mesmos níveis de comprometimento ou aumento destes, após eventos de quebra, oposto à frequência encontrada por Solinger et al. (2016) em seu estudo, em que grande

parte dos respondentes de fato recuperaram os níveis de comprometimento anteriores ou até aumentaram.

A fim de compreender mais a fundo tal dinâmica, observou-se as características de cada evento, visando possíveis relações entre característica dos eventos de quebra de contrato psicológico e alteração dos níveis de comprometimento ao longo da vida do trabalhador. Dos resultados alcançados, percebe-se que os eventos mais impactantes para a quebra de contrato psicológico são de duas naturezas: 1) Eventos que expõem um desalinhamento cultural entre empregador e empregado, hábitos ou formas de atuar que frustram o acordo pré-estabelecido. Estes podem ser ilustrados nos casos: “Cheguei (no trabalho) e já no segundo dia já queria ir embora ... pá, porrada [sic], então cheguei na obra, a segunda “porrada”, o cara não sabia que eu ia, não tinha nada preparado” (14M32) ao revelar o processo de socialização em uma nova empresa e “eu não aguentava mais, era muito exigido, trabalhava sexta, sábado, domingo, trabalhava até 22h, de madrugada. Foi excessivo, saí cansado de lá, exausto.” (27M29) ao revelar o ritmo de trabalho aquém de suas expectativas e 2) Características e práticas de gestão direta líder-liderado, sendo esta relação responsável pela frustração do contrato psicológico. Podem ser observados nos relatos, primeiramente, sobre uma mudança de liderança que gerou frustração: “isso (mudança de chefe) me deixou muito chateada, desestimulada ... foi uma das coisas que me estressou e eu resolvi sair.” (16F29) e uma discordância com o comportamento do líder direto: “Fui falar com meu chefe e ele queria que eu fosse na reunião. Eu falei que não e isso me deixou angustiado, pois pensei: nossa, acabei de ser ameaçado e já quer que eu vá pra uma reunião? Saí tremendo, chorando, fui embora.” (27M29).

Sendo assim, tendo em vista a recuperação do comprometimento em quebras de contrato psicológico (Solinger et al., 2016), este estudo evidencia que a quebra quase na totalidade dos casos não é seguida de uma recuperação ou aumento dos níveis de comprometimento, mas sim por uma diminuição ou ruptura do vínculo. Ademais, dentro dos casos em que a recuperação não ocorre, a natureza do evento impulsionador está geralmente associada com desafios de gestão direta líder-liderado (possíveis conflitos de gestão) ou elementos evidentes da cultura organizacional que frustram o colaborador (possível desacordo na forma de executar as atividades ou de se relacionar na organização).

Observa-se ainda que raramente um único evento é o fator decisivo para a quebra de um contrato psicológico, mas sim que a alteração do nível de comprometimento está relacionada a algumas frustrações sequenciais ou espaçadas, que criam um cenário propício à diminuição do vínculo.

Ao analisar as trajetórias profissionais dos indivíduos, percebe-se que é comum alguns trabalhadores, ao longo de sua trajetória, colecionar uma série de quebras de contrato psicológico em diferentes organizações. Em um total de 23 experiências que culminaram em diminuição e quebras de contrato psicológico relatadas no estudo, 11 delas aconteceram em mais de uma organização, ou seja, frustrações sucessivas ao longo da carreira. São alguns indícios que revelam a relação de quebras de contrato psicológico com eventos marcantes dentro do grupo.

4. Elementos contextuais

Um dos objetivos deste trabalho é compreender como os elementos do contexto individual do trabalhador (família, vida pessoal, comunidade, etc.) interferem na construção dos vínculos (Eby et al., 2005; Frone, 2003). Para cumprir tal objetivo, os participantes trouxeram elementos de seu contexto em diferentes categorias, descrevendo-os perante as experiências profissionais vivenciadas (Figura 12).

Figura 12: Dimensões do contexto individual

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Estas categorias dialogam entre si (Morrow, 1993) e podem ser passíveis de sobreposição (Eby et al., 2005). Por exemplo, um grupo de amigos fortalecido pode prover mais

experiências de lazer. Entretanto, buscando expandir a compreensão do papel de cada uma destas dimensões (algumas pouco estudadas na literatura do assunto e com alto potencial de impacto (Allis & O'Driscoll, 2008; Frone, 2003) foi feita uma análise de cada uma, relacionando-as com a dinâmica dos vínculos organizacionais.

4.1 Caracterização dos elementos contextuais e relação com vínculos

Observando a totalidade das dimensões, cada uma possui níveis de impacto diferentes, bem como incidência de relatos distintos (algumas dimensões foram mais exploradas pelos participantes do que outras). A fim de esquematizar estas informações, foi criada uma tabela (Tabela 20), relatando as dimensões, a incidência dos relatos, seu nível de impacto nos vínculos e uma interpretação sintética dos mesmos. Para caracterizar a incidência dos relatos, o critério foi a separação em três categorias: Alta (relatos com alta frequência, explorados por quase a totalidade dos participantes), média (relatos explorados por cerca de metade dos indivíduos) e baixo (relatos explorados por poucos indivíduos, sem grande ênfase dos mesmos nesta dimensão). Já as categorizações de impacto nos vínculos foram segmentadas também em alto (alto impacto da dimensão nos vínculos, relatos claros e frequentes de impacto, participante consegue relacionar dimensão com seus vínculos), médio (impacto médio nos vínculos, dimensão é relevante para compreensão dos vínculos, mas com menos intensidade) e baixo (sem muitas referências ou evidências de impacto entre esta dimensão e vínculos, participantes fazem pouca ou nenhuma relação com suas experiências profissionais) (Tabela 21).

Tabela 21: Caracterização dos elementos contextuais

Dimensão	Incidência de relatos	Impacto nos vínculos	Interpretação Sintética
Autodesenvolvimento	Média	Médio	Se voltado para cursos e capacitações ocorre baixo impacto nos vínculos, entretanto se voltado para autoconhecimento e reflexões sobre trajetória, pode impactar de maneira relevante os vínculos. Se relaciona com estágio de vida e carreira, na capacidade de refletir sobre suas vivências e ajustar curso profissional.
Amizades	Média	Alto	Se sobrepõe a dimensão profissional, indivíduo cria amizades no trabalho ou fora dele e, dificilmente, formula tratativas diferentes para cada dimensão. No seu impacto, pode estar positivamente associada a permanência na organização e gerar processo de <i>spill over</i> para o comprometimento organizacional. Pode também fortalecer a dimensão APS (ajuste de

			posição social) do entrenchamento, aumentando o nível deste vínculo.
Lazer	Baixa	Baixo	Frequentemente sobreposta a dimensão das amizades, poucas atividades relatadas e sem impacto. Falta de lazer é associada ao excesso de trabalho, criando um contraponto com o volume de atividades profissionais.
Comunidade	Média	Alto	Mudança de comunidade gera aumento do foco no trabalho, interpretado como medida compensatória pela falta de vínculos com o local (Willensky, 1960). A mudança com vínculo organizacional também envolve desafios de adaptação cultural com o entorno (justificado talvez pela escolha de mudança ter outros agentes envolvidos, como a organização empregadora), enquanto que a sem vínculo (sem trabalho ou profissionais autônomos) não parecem encontrar tal desafio. Altamente relacionada com o vínculo profissional estabelecido.
Outros Trabalhos	Baixa	Baixo	Frequentemente compreendido como atividades filantrópicas, sem grande incidência nem exemplos relevantes que impactem os níveis de vínculos organizacionais.
Família	Alta	Alto	Dimensão de maior impacto nos vínculos, está relacionada com o estágio de vida e carreira (referência de família muda com o passar do tempo). Impacta vínculo em três dinâmicas: 1) Ajuste de responsabilidades e foco no trabalho e família simultaneamente; 2) Tensão ou conflito entre dimensão pessoal e profissional (estressamento do vínculo) e 3) Empoderamento e beneficiamento da família no trabalho (fortalecimento do vínculo)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Analisando os elementos contextuais de maneira geral, fica claro que alguns têm mais impacto que outros na relação com a dinâmica de vínculos organizacionais. Novamente, é importante lembrar que eles não atuam sozinhos e que algumas dimensões (como lazer e amizades) podem se sobrepor (Eby et al., 2005). Entretanto, há um ganho em observar separadamente cada categoria, a fim de capturar cada impacto, possíveis variáveis mediadoras e exemplos específicos do processo atuando nas narrativas coletadas.

Dimensão de autodesenvolvimento. Na nuance de cursos e capacitações, é comum encontrar a menção a cursos de especialização (MBAs, Graduações, Pós-Graduações, etc.). Os efeitos observados por tais cursos são de três naturezas: 1) Quando provido pela organização contratante (MBA financiado pela empresa, por exemplo), há casos em que tal ação incentiva

a permanência do colaborador, seja pela perda do benefício em saída ou pelo dever moral de retornar tal investimento para a organização: “Foi através dessa oportunidade que eu consegui minha pós-graduação que sou tão orgulhosa dela e da oportunidade que tive.” (2F35). Há uma frequente tensão na gestão do tempo quando tais formações estão em curso, uma perda de tempo para a vida pessoal e relatos de maior estressamento da rotina de trabalho também por esta responsabilidade; 3) A expectativa da organização como fonte única de autodesenvolvimento: “Autodesenvolvimento era proporcionado pela empresa, mas pouco e isso me incomodava.” (23F39) ou “autodesenvolvimento só o da empresa mesmo, os cursos que ela dava” (30M40).

Outros relatos trouxeram o autodesenvolvimento no sentido de maturidade profissional e pessoal: “autodesenvolvimento que foi demais, assim, lá eu me dediquei mais, me conhecer melhor, era conhecer minhas fraquezas, minhas fortalezas” (2F35). Tal compreensão do autodesenvolvimento dialoga diretamente com a fase da vida do indivíduo e a sua capacidade de refletir sobre sua atuação (Levinson, 1984). Ainda há a compreensão do autodesenvolvimento em uma esfera mais ampla, ligada à religião/aprofundamento de questões pessoais (terapia, atividade religiosa, coaching, etc.) e sentimentos de satisfação e bem-estar (Eden, 2011). A partir dos resultados, observamos que esta abordagem parece interferir de maneira mais intensa na relação do profissional com o trabalho, ou seja, indivíduos que têm uma concepção de autodesenvolvimento voltado para reflexões individuais, com possível apoio profissional ou de outra instituição tendem a ter mais impacto no vínculo profissional do que indivíduos que compreendem autodesenvolvimento como capacitações técnicas e absorção de conhecimento (providos ou não pela organização). Esta segunda parece interferir menos na experiência do indivíduo na organização e ser menos impactante em termos de mudança de comportamentos ao longo da carreira.

Dimensão das amizades. Nota-se uma grande propensão à integração entre as relações profissionais e pessoais (Ashforth, 2000). A revisão da literatura aponta para uma alta sobreposição de algumas esferas da vida pessoal como a amizade (Allis & O’Driscoll, 2008), na qual as relações do trabalho são altamente permeáveis por relações pessoais (colegas de trabalho se tornam amigos na vida pessoal). Os achados desta pesquisa corroboram com esta ideia, observando a grande maioria dos relatos descrevendo tal dinâmica: “um ponto muito positivo que são as amizades que eu formei neste momento (na empresa). Amizades sinceras, verdadeiras de muitos anos.” (6M37) ou “agora as amizades estão mais focadas no círculo da empresa.” (13F39). Ambos exemplos são de pessoas que possuem a âncora de carreira de relacionamento, o que abre uma possibilidade para que haja uma associação entre esta âncora

e esta dimensão pessoal. Ainda, há um fenômeno recorrente de estabelecer laços sociais na empresa e caracterizá-los como amizades. Essa construção parece expandir o círculo social e trazer para a empresa a percepção de uma arena que cultivava também amizades, como as que são mantidas fora da empresa.

A construção deste círculo social dentro da empresa e o seu impacto na vida pessoal também parece ser intermediado por práticas organizacionais, que podem estimular ou não a construção de tais laços: “Nessa fase eu já era mais solta com amigos, também porque a empresa propicia isso” (21F28). Ainda que tenha sido o padrão, algumas pessoas mantiveram a barreira clara entre as relações profissionais e pessoais (não estabelecendo amizades no ambiente de trabalho): “Eu não tinha amigos porque era um lugar fora do meu ambiente natural. Eu ia lá realmente pra trabalhar” (11M41). Dentro deste grupo de pessoas que buscam separar as relações pessoais das profissionais, a experiência profissional pode ser mais conturbada, com maior número de quebra de contratos psicológicos e menção a eventos que geram emoções negativas. “Amizades na empresa era ruim. Sabe quando você não se identifica com as pessoas? Eu sofri muito porque não me encontrava” (23F39).

Há uma evidência de que a dimensão das amizades modera a relação entre eventos que ocorrem e os contratos psicológicos firmados com o indivíduo. Pode-se observar a influência de grupo de amizade na elaboração dos eventos marcantes (como o indivíduo lida, tolera, aprende, enfim, reage e processa o evento). Casos como: “existiam pessoas (namorado e amiga) vivendo oportunidades que tinham saído do trabalho e estavam vivendo experiências muito enriquecedoras e eu achei lindo” (7F29) revelam como muitas vezes o contrato psicológico é estabelecido, mantido ou alterado face à vida pessoal e ao elemento das amizades. O círculo social parece interferir na forma com que os eventos são percebidos e como esta percepção rearranja os próximos contratos psicológicos estabelecidos.

Em termos de fenômenos dos vínculos entre trabalhador e organização, observa-se um potencial para maior permanência do indivíduo em decorrência das relações profissionais criadas: “A parte de amizades foi muito bom na empresa, eu criei um círculo de amigos ali dentro muito bacana, isso faz com que eu fique ali pelo menos mais um bom tempo, e foi o que de fato fez com que eu continuasse na empresa” (1F28). Tal dinâmica também aponta para um possível *spill over* (quando o comprometimento por um foco específico transborda para demais focos). Há um espaço para futuros estudos explorarem tal relação com profundidade e o impacto dela na experiência profissional.

Dimensão do lazer. Os resultados apontam que a característica das atividades de lazer tem cunho de integração social e muito relacionada ao campo das amizades – frequentemente, amizades e lazer são confundidas como uma coisa só (viagens com amigos, bares, restaurantes, cinema com amigos, etc.). Há também uma grande propensão de compreender lazer com a dimensão familiar, que será explorado mais à frente.

O ritmo de trabalho e as demandas organizacionais parecem interferir centralmente no campo do lazer. É comum associar a ausência de lazer a falta de tempo, em decorrência das demandas do trabalho e de outras responsabilidades da vida: “Nessa época eu trabalhava e estudava, não tinha vida pessoal” (16F29). O lazer parece ser uma dimensão não priorizada no caso de uma demanda profissional extensiva – ou seja, quando as horas de trabalho se estendem e invadem a vida pessoal, a dimensão do lazer, frequentemente, não é priorizada.

Dimensão da comunidade. Poucas práticas pró-comunidade foram relatadas (trabalhos voluntários, ou envolvimento com a comunidade local, associações, responsabilidades com entorno, etc.). A ausência destas práticas indica indivíduos que destinam mais sua energia para a vida privada (amigos, família, casa) e trabalho.

Nos resultados desta pesquisa, a mudança de comunidade gera maior foco nas atividades profissionais, exemplificado por relatos como: “a vida fica muito mais voltada ao trabalho” (6M27) ou “vivía para o trabalho” (20M32). Tal dinâmica encontra correspondência nas teorias de compensação (Willensky, 1960), em que o trabalhador, a fim de compensar a ausência de um domínio de sua vida (no caso, o da integração social) busca compensar esta falta com outras atividades (no caso o trabalho). Alguns relatos são elucidativos: “me mudei de novo, pra sair de uma cidade do interior onde tinha todo fim de semana os meus amigos de infância e vir para uma cidade como SP onde não conheço ninguém fora do trabalho. Não tenho amigos, não tenho família, então o que eu fazia era que entrava no trabalho às 8 e saía às 20 muitas vezes. Não tinha como ter um círculo de amizades, então foi um momento muito difícil” (6M37).

Ao aprofundar as narrativas destes casos pela sua frequência relevante (cerca de um terço das entrevistas realizadas), observa-se uma diferenciação entre duas categorias, a respeito da intenção de mudança de comunidade:

a) Trabalhadores que mudam de comunidade desvinculados (finalização de vínculo profissional nesta local e mudança de emprego, razões pessoais, familiares, etc.). Para este grupo, fica claro o foco no trabalho e a destinação de grande quantidade de horas para o trabalho.

b) Trabalhadores que mudam de comunidade vinculados à organização (mudança de planta, alocações de concursos ou vagas, convites para atuação em outras filiais, etc.). Especificamente, ainda que seja (supostamente) uma escolha livre feita pelo indivíduo, há um outro agente organizacional que participa da decisão de mudança, ao contrário da categoria anterior, em que a escolha é feita sem nenhum vínculo organizacional.

Para este grupo, além do foco no trabalho, é comum um desafio na adaptação na comunidade local (queixas de falta de integração social com a comunidade, estrutura, engajamento com a cultura local). Alguns relatos ilustram tal cenário: “eu me sentia muito sozinha, eu não gostava de ficar em São Paulo no final de semana, as vezes porque eu não estava acostumada com aquilo, eu não queria, naquela época foi pesado para mim” (1F28).

Figura 13: Dinâmica do vínculo em mudanças de comunidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Tal desafio de adaptação não parece estar relacionado com a idade, tampouco com o estágio da vida profissional. Este resultado gera uma reflexão acerca dos processos de mudança de comunidade a indivíduos vinculados com organizações, revelando que talvez haja uma oportunidade para maior preparo do indivíduo, bem como um sistema de seleção e alocação de colaboradores nestas vagas que compreenda profundamente tal dinâmica de adaptação (Figura 13).

Outra observação relevante é a estrutura do local de origem e de destino. Sair de um grande centro com grande infraestrutura para uma cidade menor pode ter um efeito diferente do que sair de uma cidade menor e chegar em um grande centro, estudos devem ser aprofundados

visando compreender melhor o impacto da estrutura do local de origem e destino. “Lá onde em morava eu convivía com as mesmas pessoas na empresa e fora da empresa. É uma cidade muito pequena e remota, eu só conseguia sair de lá de avião ou barco. E essa sensação de estar presa me dava uma vontade imensa de voltar para casa” (2F35).

A partir dos resultados encontrados, parece ser necessário reconhecer um mediador importante da troca de comunidade, que é a habilidade e interesse em integrar-se a uma nova realidade. Se o indivíduo não possui interesse em se integrar, então seu vínculo com a comunidade pode passar a ser mais funcional e instrumental: “Estava mais preocupada em trabalhar, ver o que dava e pronto. Nos feriados voltava pra minha casa e coisas do tipo. ” (12F32). Da mesma maneira, é necessário um conjunto de habilidades e estrutura emocional para lidar com os desafios de uma nova comunidade e tal estrutura interna pode influenciar na relação do indivíduo com o seu trabalho: “fiquei dois anos e meio lá e não me sentia confortável por viver lá, pela cultura diferente” (14M32).

Por fim, observa-se também um impacto do contexto na relação com os eventos ocorridos na organização, constantemente há a formulação de redes de apoio em outras comunidades: “Até que encontrei fiz um super amigo, conheço até hoje, mais velho que eu, muito parecido e com os mesmo valores e princípios que eu Então ele começou a me apresentar um lado bacana de viver lá nessa cidade, tentando desfocar um pouco do trabalho, do estresse, da confusão, dos problemas e etc. E me fazendo olhar o outro lado de viver lá para que as coisas pudessem estar juntas e sustentar a minha passagem naquele lugar” (14M32). Esta prática comum denota como o contexto pessoal impacta na relação entre os eventos que ocorrem e o modo com que os contratos psicológicos se rearranjam com a organização.

Na dimensão de outros trabalhos. Os principais relatos são relacionados às atividades filantrópicas ou pequenas ações profissionais autônomas, como ministrar cursos ou consultorias pontuais. Esta dimensão não parece ser frequente, tampouco relevante na trajetória profissional dos indivíduos analisados.

Na dimensão da família. A partir dos resultados obtidos, observa-se que este grupo de participantes tem prioritariamente alto nível de suporte familiar – mais evidente nas fases iniciais da carreira – para o desenvolvimento profissional. O apoio familiar a escolhas profissionais, subsídio financeiro e apoio no desenvolvimento da trajetória é comum na grande parte dos casos analisados.

A família tem um papel central nas dimensões do contexto individual (Greenhaus & Powell, 2006) e é a dimensão de maior relevância frente aos relatos obtidos (quando se fala em contexto pessoal, prioritariamente as pessoas se remetem à situação familiar). A dinâmica desta relação indivíduo-família tem relação com as fases da vida e da carreira mencionadas nesta sessão de resultados. Primeiramente, nas fases iniciais (início da experiência profissional e adequação ao ambiente das organizações) a relação com a família tem a ver com alto suporte, apoio e com as figuras do pai e mãe.

Posteriormente, o foco familiar passa a ser o(a) esposo(a) e filhos, para os indivíduos que trilharam tal trajetória pessoal. Ou seja, se anteriormente o núcleo familiar que tinha relação com o trabalho era o dos pais, depois o que passa a interferir a realidade profissional com mais frequência são os filhos e esposo(a). Esta relação geralmente se dá em uma fase de estabelecimento da vida profissional e foco na expansão das responsabilidades com a organização. É nesse contexto que as relações familiares impactam as profissionais com mais incidência dentro deste grupo analisado, dentro das seguintes dinâmicas:

Divisão de foco / ajuste de carreira. Neste padrão encontrado, o que ocorre é uma divisão de responsabilidades familiares e ajustes nas escolhas profissionais em decorrência de realidades familiares: “Muda um pouco a interação com a empresa, pois você começa a ter outras prioridades que são os filhos” ou “depois de casado a vida começa a ficar muito mais conjugada e você precisa tomar algumas decisões sejam pessoais ou profissionais. Precisa ter essa organização.” (5M43).

Esta dinâmica denota uma busca por um ajuste que considera todos os elementos familiares (não apenas a família se ajustando às atividades profissionais do indivíduo, mas também ele(a) se ajustando às necessidades familiares). Este ajuste não é visto como um processo negativo, mas sim parte natural do equacionamento das dimensões familiares e profissional.

Tensão/conflito. Neste padrão encontrado, ocorre um conflito entre as pretensões profissionais e as demandas familiares, na percepção de ônus que a família causa na construção da trajetória profissional: “Em termos familiares isso gera um certo atrito por existir uma expectativa da esposa em estar junto em determinados horários porque os horários dela são diferentes dos meus ..., mas ainda tenho muitas viagens e isso influi na dinâmica familiar. Mas não é algo que me incomoda, mas incomoda pessoas à minha volta” (24M34).

Esta dinâmica denota um impacto negativo entre tais dimensões, em que as mesmas disputam os recursos do indivíduo. Foi observado que nestes casos, tanto a família quanto o

trabalho podem ser arena de conflitos: “sempre houve uma certa tensão entre a vida sindical e a vida pessoal. Às vezes até uma incompreensão” (8M63). Com relação ao impacto desta dinâmica no vínculo estabelecido, não há resultados que apontem para um impacto direto entre esta tensão e a alteração do vínculo, entretanto, há indícios de um impacto indireto – na medida em que os atritos familiares começam a tomar espaço na agenda do trabalhador e um espaço emocional e psicológico do mesmo.

Empoderamento/auxílio. Neste padrão, as relações familiares atuam de maneira positiva na trajetória profissional do indivíduo. A função de suporte e apoio fica clara (não só nas fases anteriores da vida, mas também nas mais avançadas) e há uma percepção de benefício com a presença da família frente aos desafios profissionais. “A minha vida pessoal me ajudou muito ... principalmente família ... minha mãe sempre foi muito parceira e até hoje é” (4F39)

Esta dinâmica revela uma rede de apoio que transpassa a vida pessoal para a profissional e se desenvolve de uma maneira positiva para a trajetória profissional (Frone, 2002). Estas dinâmicas não parecem ser estáticas e, tampouco, traduzem uma constância ao longo da vida do trabalhador, a partir dos relatos, observa-se que elas podem se alterar a depender da natureza do arranjo familiar e profissional. Se pode verificar, portanto, narrativas profissionais que iniciaram com uma tensão/conflito e se transformaram, posteriormente, em uma relação de ajuste saudável entre as dimensões.

Outro ponto relevante observado é a implicação prática no ajuste de alguns comportamentos profissionais a partir da relação familiar: “A família acaba mexendo muito comigo no trabalho. Essa coisa de precisar fazer em menos tempo pra poder ficar mais tempo com eles acaba mexendo bastante.” (13F39). Outro trecho que explicita este achado é: “estou com 2 filhos pequenos e estou em um dilema meio complexo de quanto eu posso ceder pra um lado e pro outro pra conseguir a felicidade global.” (13F39) ou ainda “A família vai ficando mais complexa e exigindo tempo muito maior. Meu marido conseguia organizar o tempo de outra forma. Agora o que eu sinto no trabalho é que preciso ser muito mais pragmática com ações” (13F39). Estes ajustes comportamentais são encarados não necessariamente como negativos e ocorrem de diversas maneiras ao longo da trajetória do indivíduo.

Sendo assim, observa-se que a família tem papel central na vida pessoal do indivíduo, e opera de diferentes maneiras ao longo de seus estágios de vida e carreira (o estágio de vida e carreira impactam diretamente nos contextos individuais). A forma com que o indivíduo lida com as demandas familiares parece ter impacto nos vínculos estabelecidos com a organização,

mais precisamente em como o mesmo lida com os eventos que ocorrem na organização e como processa tais informações a fim de reestabelecer os contratos psicológicos vigentes.

4.2 Permeabilidade entre vida pessoal e profissional e vínculos

Ao refletir de maneira geral sobre as dimensões da vida pessoal e o trabalho, os resultados apontam para diferentes tipos de interação entre estes campos. Os resultados apresentados nesta etapa estão relacionados à permeabilidade entre a vida pessoal e a profissional (Ashforth, 2000). Ao longo da coleta das narrativas, observou-se como cada indivíduo lidava com a integração ou separação entre a vida pessoal e a profissional, de uma maneira geral. Os achados desta etapa são trazidos em três tópicos: Integração, segmentação e *spill over*.

Integração. A permeabilidade alta cria oportunidades de integração entre a vida pessoal e profissional (Ashforth, 2000). Os casos registrados neste estudo apontam para um grupo de indivíduos que integra tais dimensões: “Sempre mistura muito. Eu não tenho muita diferença entre a vida pessoal e a profissional.” (6M37) ou “as relações (no trabalho) são próximas, conversamos besteiras nada a ver com trabalho e a gente mistura muito trabalho e pessoal. Não é uma prática corporativa, mas acontece por causa da cultura. Acho que isso que me fez ter uma relação tão próxima com as pessoas e eu ser muito impactada pelas situações pessoais.” (15F27).

Alguns indivíduos podem encontrar desafios ao integrar diversos âmbitos da vida pessoal e profissional: “eu tinha uma relação diferente, eu achava que eu tinha que ser tudo junto, vida pessoal e profissional e eu tratava as pessoas da empresa como eu tratava meus amigos, até com intimidade demais” (3M40). Outros indivíduos encontram benefícios em tal prática integrativa: “(Vida pessoal) Impactava de sobremaneira. Eu não sei se eu teria aguentado, sinceramente falando, eu não sei se teria tanto equilíbrio pra lidar com situações tão desafiadoras com tão pouca experiência se eu não tivesse tanta confiança (fé). Minha vida pessoal me empodera em relação a minha vida profissional” (4F39).

Nos casos relacionados à integração, observa-se a partir destes achados que este fenômeno não é necessariamente positivo ou negativo no impacto profissional e não tem relação direta com o comprometimento do trabalhador com a organização, possivelmente, sendo moderada por outras variáveis.

Segmentação. Da mesma maneira, a baixa permeabilidade cria oportunidades para uma maior separação entre os domínios e este cenário pode ser positivo ou negativo para a experiência profissional. As experiências positivas estão atreladas à percepção de benefícios pela clareza das delimitações dos papéis e responsabilidades: “(O trabalho) é longe então tinha esse ambiente de respeitar os horários da sua vida e isso é muito positivo. Tanto no dia a dia quanto nessa coisa de feriado. É uma coisa que fazia diferença no bem-estar de trabalhar lá.” (7F29). As experiências desafiadoras ou negativas têm relação com a administração das diferentes responsabilidades: “estou com 2 filhos pequenos e estou em um dilema meio complexo de quanto eu posso ceder pra um lado e pro outro pra conseguir a felicidade global.” (13F39). Em termos do impacto da baixa permeabilidade na construção dos vínculos, não se observa uma relação direta entre eles, mas sim uma relação positiva no atendimento das expectativas do indivíduo frente ao distanciamento que o mesmo busca colocar entre trabalho e vida pessoal. Isto é, caso o trabalhador tenha sucesso em distanciar as dimensões, e este é um objetivo para o mesmo, então há uma propensão para uma relação mais positiva com o trabalho.

Spill Over. Se pode identificar também o fenômeno do transbordamento (*spill over*) (Willensky, 1960), em que os impactos da vida pessoal reverberam na esfera profissional e vice-versa. Esta dinâmica tem grande relação com as teorias de permeabilidade, entretanto, nesta ocorre a generalização de crenças e valores de um âmbito para o outro. O transbordamento pode acontecer pelo impacto de uma questão da vida pessoal no trabalho: “O processo de separação desse relacionamento mexeu muito emocionalmente comigo, inclusive de em alguns momentos usar de álcool e beber em demasia e isso acabava interferindo no rendimento e na produtividade no trabalho” (17M37).

Este fenômeno do transbordamento na maioria dos relatos esteve associado a uma situação que gerou tensão e trouxe uma experiência negativa para o indivíduo. Foi percebido, então, uma frequência maior de transbordamentos de problemas profissionais para a vida pessoal e vice-versa do que de virtudes e potencializadores positivos. Percebe-se também, um impacto na relação com o trabalho (não direto, mas associado às preocupações, tensão e tempo destinado à resolução de tais problemas). Se não se pode afirmar de uma relação com os vínculos desenvolvidos, pelo menos identifica-se um estressamento das relações de trabalho e tensionamento da experiência profissional, fatores que podem estar ligados ao vínculo desenvolvido pelo trabalhador.

Entre os resultados encontrados, há evidências de que a hierarquia tem um papel direto com a melhor gestão entre diferentes domínios: “Hoje eu consigo conciliar melhor as coisas, muito

pela posição que eu ocupo.” (4F39) ou “Não tenho a habilidade de separar, mas eu tenho uma liberdade muito maior de fazer meus horários, eu tenho autonomia pra isso.” (24M34). Isso porque em estruturas hierarquizadas as posições mais altas tendem a ter mais flexibilidade com suas agendas e um maior grau de autonomia com suas tarefas (escolher quando ir a uma reunião ou quando enviar um colaborador de sua equipe, escolher quando viajar, horários de sua rotina de trabalho, etc.). Esta autonomia oriunda do cargo parece ser apreciada e reconhecida pelos indivíduos “a partir do momento que você chega em determinado nível da organização, eu particularmente, tive mais controle da minha agenda” (5M43).

Por outro lado, o aumento de hierarquia, frequentemente, implica em maiores cargas de trabalho e responsabilidades, o que pode gerar uma tensão e escassez de recursos (tempo) para gerir responsabilidades em diversos domínios: “As viagens aumentaram bastante e isso significava que eu chegava muito mais tarde que o horário de trabalho e as vezes tinha que viajar fim de semana pra estar em uma reunião segunda de manhã. Isso influenciou mais nos horários e eu já não tinha faculdade e a coisa começou a misturar muito mais” (24M34). Então, o processo de tensionamento ou beneficiamento entre os diversos domínios pode ocorrer em qualquer idade e fase da carreira, entretanto, parece que a escalada na hierarquia organizacional exerce influência neste fenômeno, seja pela autonomia – que pode gerar mais facilidades para lidar com as demandas – seja pelo aumento de responsabilidades e pressão sobre o indivíduo.

Por fim, observa-se que os manejos das diversas dimensões da vida não permanecem fixas nem se repetem. Ao longo da trajetória do trabalhador, ele pode ter momentos de tensionamento entre as dimensões, momentos de integração seguidos de momentos de compensação, por exemplo. O modo com que o indivíduo lida com os domínios parece mudar a partir do entorno (seu contexto, comunidade), das práticas da empresa (as organizações que privilegiem uma certa dinâmica e criem práticas organizacionais para estimular uma certa dinâmica) e da fase da vida (reflexões, aumento de responsabilidades e constituição de família, por exemplo).

5 Elementos de dinâmica dos vínculos abordados na literatura

Esta seção busca responder ao terceiro objetivo desta pesquisa: Destacar elementos teóricos (por exemplo, comprometimento residual, perfis de comprometimento e diferentes focos do vínculo) da dinâmica dos vínculos emergentes nas trajetórias observadas. Para cumprir com tal tarefa, foram destacados ao longo de cada trajetória os fenômenos teorizados, alguns recentes

e ainda como hipóteses a serem testadas, entretanto as bases para a manifestação destes fenômenos foram ressaltadas. A partir deste destaque, faz-se aqui a reflexão teórica e empírica acerca destes achados e como eles se relacionam com os vínculos.

Solinger (2013), em um estudo longitudinal, encontrou diferentes perfis de comprometimento para indivíduos recém contratados (primeiros 6 meses de trabalho). O primeiro identificado neste estudo foi o “Honeymoon Hangover” (aumento seguido de queda nos níveis de comprometimento), ilustrado pelo caso do participante 14M32: “A empresa era minha grande salvadora ... achava que me daria o que estava buscando” (14M32, início da experiência). Entretanto, com o passar do tempo, o comprometimento decaiu e pode ser identificado nesta fala: “Já começou aquela coisa de decepção com a empresa, com toda aquela imagem que eu tinha construído do grupo.” (14M32, após 2 semanas). Neste exemplo relatado, a mudança de expectativa ocorreu em um intervalo de algumas semanas por meio de um indivíduo que acabou de chegar na organização – um intervalo menor do que o previsto na literatura (Solinger, 2013).

O perfil de matching (encontro de aptidões, valores, habilidades ou identidade do indivíduo com o que é ofertado na organização (valores, cultura, desafios, oportunidades, etc.)) foi identificado na participante 13F39: “O ponto principal foi ter sido contratada pela melhor empresa pra se trabalhar. Era um baita reconhecimento apesar de saber que 90% dos funcionários são engenheiros.” (13F39). A alta expectativa foi cumprida com sucesso e os resultados vieram rapidamente: “depois de 4 meses me deram aumento salarial e fui tendo reconhecimento muito rapidamente e pra mim foi muito marcante” (13F39).

Apesar dos poucos eventos caracterizados dentro dos perfis sugeridos por Solinger (2013), pode-se refletir sobre a essência destes processos, que é a expectativa antes da entrada e a mudança dos níveis de comprometimento organizacional após o ingresso, a partir dos ajustes e das trocas sociais realizadas (positivas ou negativas). A alta expectativa pode ser identificada neste estudo por trechos como: “esta empresa era considerada o berço da estatística, todos queriam entrar” (7F29) ou “conheci a cultura achava que me daria o que estava buscando e o que precisava. E fiz todo o processo, seleção e passei – Nossa foi uma glória, me formei em 2007 já empregado, para ser trainee. Foi incrível, foi uma realização. (14M32). Ao observar eventos de entradas na organização com alto grau de expectativa neste estudo (aprovação em concursos concorridos, vagas muito competitivas, organizações admiradas), não é possível identificar um grupo de participantes em que a expectativa crie dinâmicas de vínculos convergentes. Algumas pessoas aumentam o comprometimento e têm uma experiência positiva

e alto índice de permanência, enquanto outros indivíduos têm uma trajetória instável, com desafios nas relações e na adaptação a organização. Em termos da trajetória, estes fenômenos são identificados em todas as fases da carreira e vida do indivíduo (inicial até adulta, carreiras incipientes até alto nível de experiência), o que revela que esta é uma dinâmica não só para jovens em início da vida profissional, mas sim para qualquer indivíduo que inicia uma experiência profissional em uma nova organização.

As evidências de vínculos morais (Moral Obligation) são características inerentes ao comportamento do trabalhador, que determina seu comportamento a partir de valores, crenças e sua própria orientação moral para atuar (Meyer & Allen, 1991). Nos achados deste estudo, em algumas organizações se tornam mais evidente as escolhas morais a partir de eventos que ressaltem tais valores ou em que tal moral é colocada em xeque. Um exemplo desta afirmação é um relato do participante 29F35, comentando sobre um evento de baixa colaboração de equipe: “Lembro que no final eu senti raiva. Mas eu tinha muito senso de dever.” (29F35) ou ainda “a sociedade merece isso de mim, com meu salário não dá pra fazer corpo mole” (22F47), na reflexão de uma participante sobre a contribuição do seu trabalho para a sociedade.

Ainda, o comportamento de obrigação moral não parece, dentro dos casos assistidos, ser apreciado ou bem comunicado para a liderança, como poderia se pensar (a organização apreciaria tal devoção a entrega de atividades). Ao contrário, o comportamento com a liderança direta parece sempre um desafio nestes casos e a percepção de conflito parece maior do que a de benefício para o gestor. Dos contratos psicológicos quebrados dentro deste perfil (obrigação moral), todos foram oriundos de eventos com a liderança ou de conflito cultural.

Há um elemento de sacrifício relevante neste perfil, coerente com conceitos de Meyer & Allen (1991), o indivíduo muitas vezes tem noção do ônus de seu comportamento, mas mesmo assim continua em sua mesma linha de atuação, como demonstrado na seguinte afirmação: “Se eu não consigo fazer eu viro noite, não durmo, mas faço.” (16F29) ou ainda em casos que o indivíduo se sente na obrigação de colaborar com um projeto e o sacrifício é evidenciado: “Nessa época eu comecei a ter insônia. Eu ia dormir pensando na empresa que não tinha dinheiro pra pagar as pessoas e eu ia dormir com isso na cabeça. Comecei a ter cabelos brancos ... comecei a ter ataques de ansiedade. Então foi um pico de estresse extremamente alto, desenvolvi síndrome do pânico” (16F29). O que este estudo contribui para o conceito de obrigação moral é apontar a relação entre esta e as quebras de contrato psicológicos, que parecem estar associadas a eventos de liderança e conflito cultural.

O Quondam Commitment (comprometimento que antes existia e deixou de existir) (Klein et al. 2016), os autores teorizam 11 categorias que podem originar o decréscimo de comprometimento. Destas 11, somente uma foi encontrada neste estudo, a categoria *Negative Leadership* (Liderança Negativa). Esta categoria explica a diminuição do vínculo pela experiência negativa com a liderança direta que atua com o participante. Dentre todas as categorias, esta exibe uma alta frequência, nos estudos de Klein (2016) e se associa também com outra categoria, a falta de reciprocidade.

Indicações como "meu chefe sabia que estava errado e quis mesmo assim fazer o negócio" (7F29) ou "A gente ia trabalhar torcendo pra ela não ir. As vezes a gente precisava sair pra resolver alguma coisa e eu subia de escada porque ela ia subir de elevador pra não encontrar com ela" (19F28) ilustram esta categoria, que foi encontrada em 7 das 30 trajetórias analisadas. Em uma mesma trajetória profissional, nunca se repetiu, o que se conclui que não parece ser um fenômeno que se repete facilmente ao longo da vida.

Todas as aparições do fenômeno liderança negativa foram a partir de um evento relatado na categoria "Liderança", em relatos que exploravam situações de desajuste com a liderança em duas categorias: Injustiça (frustrações a partir da percepção de injustiça na relação com a liderança) e estilo de liderança (frustrações acerca do estilo de liderar, a forma com que o líder se comportava). Por fim, observou-se que todo relato de liderança negativa gerou uma quebra de contrato psicológico com a organização e diminuição dos níveis de comprometimento, que leva ao *quondam commitment*.

O *quondam* parece ser dirigido, nos casos de liderança negativa, a organização como um todo (ou seja, pela liderança negativa, o comprometimento organizacional diminui, o que caracteriza um *spill over* de liderança). Esta afirmação pode ser ilustrada pelo caso do participante 25M51, em que uma nova gestão assume sua área e o mesmo se frustra com o modelo de gestão adotado por ela. Esta situação o leva a diminuir e quebrar o vínculo com a organização, após 30 anos na mesma empresa. "Foi nesse momento que culminou que era o momento de sair ... esses 2 últimos anos foram extremamente frustrantes".

Estas constatações auxiliam na compreensão deste fenômeno, demonstrando que a liderança negativa de fato está associada com a diminuição do comprometimento organizacional e a forma que isso ocorre é por meio da quebra de contratos psicológicos, oriundos de frustrações com relação à percepção de injustiça e desacordo com comportamentos de gestão em que o indivíduo é impactado.

Outro fenômeno da literatura de vínculos é o comprometimento residual, que explora a temporalidade do constructo, reconhecendo a ideia de que indivíduos possam se manter comprometidos após sair da organização e/ou se comprometer anteriormente do seu momento de entrada na mesma (Breitsohl & Ruhle, 2013). Nesta pesquisa, foram encontrados 5 casos de comprometimento residual, todos em referência às organizações passadas (ou seja, após a saída da organização, o indivíduo dá indícios de que continua comprometido com a mesma). Os casos foram os 2F25, 3M40, 6M37, 20M32 e 23F39.

Dentro dos casos encontrados, observa-se que podem haver níveis de comprometimento residual diferentes: Em um nível baixo (apenas um relato se remetendo à organização passada, sem amostra de comportamentos influenciados pela anterior ou relações mantidas com a anterior) o fenômeno passa por sentimentos de saudades, orgulho ou respeito pela vivência na organização passada. Estes sentimentos não parecem evocar nenhuma alteração nos vínculos futuros, aparte pela lembrança no relato – e talvez, por isso, nem possam ser considerados comprometimentos residuais: "Foram momentos muito felizes que eu tive" (23F39) ou em outra menção "eu tive uma adoração pela empresa – como tenho até hoje" (23F39).

Em um nível médio (mais do que uma referência à organização passada, carrega exemplos de modelo de atuação, se imagina trabalhando naquela organização) o fenômeno parece interferir no comprometimento presente, nas referências profissionais e nos comportamentos. Casos ilustram o nível médio: "Tenho muito orgulho de todas as empresas que trabalhei" (6M37) ou em outro trecho: "eu poderia estar trabalhando em qualquer uma das três" (6M37) ou "(2) é uma empresa que eu considero tanto quanto a que estou hoje" (6M37).

Em nível alto (diversas referências a organização passada, apego a cultura organizacional anterior, carrega exemplos de lideranças da anterior, crítica à organização presente baseada na referência da organização passada), o fenômeno parece intervir de maneira relevante no comprometimento desenvolvido com a organização presente. Como exemplos ilustrativos deste fenômeno com alta intensidade: "Tudo que eu tenho na minha vida pessoal e profissional, bens materiais ou conhecimento, eu aprendi aqui dentro dessa empresa (empresa passada) ... então eu tenho um sentimento, assim, meio que de amor com essa empresa (empresa passada)" (2F35). Em outra menção: "Eu me sentia mais comprometida, eu tinha paixão pelo que eu fazia, eu gostava das pessoas com quem eu convivia, fiz grandes amizades (empresa passada). Hoje como eu estou em um ambiente que está instável, eu não consigo confiar totalmente nas pessoas. Estou muito desmotivada, eu não estou tendo, não estou tendo paixão pelo que eu faço (empresa presente)" (2F35).

O modelo de consequências do comprometimento residual (Breitsohl & Ruhle, 2013) indica variáveis de congruência entre as organizações e as demandas pessoais por comprometimento, entre outras. Estas variáveis parecem ter de fato exercido impacto no futuro da trajetória e podem ser observadas de maneira empírica. Então, a contribuição deste estudo para a teoria de comprometimento residual é no sentido de dar luz à intensidade deste fenômeno, que, em diferentes níveis, parece repercutir de maneira distinta em cada trajetória analisada.

O fenômeno de contratos psicológicos foi o mais frequente nesta pesquisa (15 das 30 trajetórias apresentadas). A resposta do comprometimento a quebras de contrato psicológico pode acontecer por 4 padrões, segundo Solinger (2013): Aumento dos níveis (recuperação a níveis maiores que os anteriores a quebra), reativação dos níveis prévios a quebra, diminuição dos níveis após a frustração e rompimento do vínculo após a quebra do contrato psicológico.

De acordo com os resultados encontrados nesta pesquisa, é possível haver várias quebras em uma mesma trajetória e nem todas elas afetam a dinâmica dos vínculos da mesma maneira. Ou seja, é possível que haja uma quebra na primeira organização relatada, gerando uma diminuição de vínculo e uma nova quebra na terceira empresa mencionada, gerando um rompimento do vínculo, como já demonstrado na seção 5.3.3 deste estudo.

Por ser uma cadeia de eventos, é extremamente difícil especificar se uma quebra gera um rompimento. Esta pesquisa revela que é possível que a quebra aconteça, de maneira mais comum, após uma sequência de frustrações acumuladas, mas também se pode encontrar casos (exceções) em que um único evento foi responsável pelo rompimento do vínculo. Nos relatos, pode-se observar um processo de diminuição do nível de comprometimento oriundo a sucessivas frustrações, ilustrado pela participante 4M40:

[E] – Você se considera uma pessoa comprometida?

[4M40] - Acho que é menos. Antes eu achava mais. Vários fatores que acontecem quando você está na empresa fazem você estar mais ou menos comprometida, sabe? Eu nunca medi esforço por um trabalho. Eu nunca fiz mais ou menos. Eu sempre quis muito vencer, como se fosse meu mesmo. Isso eu acho que gera comprometimento. Comprometimento pra mim é estar de prontidão pra fazer da melhor maneira que você pode fazer. Agora tem coisas que você pode fazer, por exemplo, tem coisas que a gente percebe em vários momentos da minha vida, aqui inclusive, eu me doei e achava que não tinha a volta. Em alguns momentos a gente faz o que é suficiente e não dá o seu melhor. Entre fazer o melhor e fazer o bom o suficiente, as vezes o retorno é o mesmo. Então tem algumas práticas de algumas empresas que te fazem repensar isso, quando você vê que os homens são melhor remunerados, tem mais facilidades de promoção, quando chegam depois de você e crescem mais rápido. Você pensa assim: “então tudo bem, então eu não vou trabalhar como um homem”. Há 3 anos atrás eu não levava as crianças na escola, há 3 anos atrás eu perdia apresentação de balé porque eu achava

que não podia. Então eu entendi que o jogo não é esse, que mulheres e homens são diferentes. (...) Eu estou dizendo que a gente se acomoda baseado no que a gente tem de reciprocidade. Então eu sou super comprometida com meu trabalho, eu não recuso desafio, trabalho da melhor maneira que eu posso, mas hoje eu abro mão de menos coisas pelo trabalho. Talvez isso reflita em comprometimento, ou talvez eu tenha aprendido a lidar com esse fato.

Nota: Grifos do autor

Percebe-se, assim, como a sequência de frustrações pode encadear um decaimento dos níveis de comprometimento organizacional, contribuindo para a teoria de Solinger (2013).

Na agenda de pesquisa de vínculos se pode encontrar outros fenômenos que estão sendo estudados de maneira inicial. São fenômenos na fronteira da agenda de pesquisa que foram capturados também neste estudo em alguns casos, mas seus achados devem ser reportados:

O *spill over* (transbordamento) é o fenômeno em que o comprometimento por um foco específico (equipe, líder, sindicato, função, etc.) transborda e potencializa o comprometimento organizacional do indivíduo. Este fenômeno tem referência na literatura em outros campos, como a área de relações trabalho e não-trabalho (Willensky, 1960), com sua teoria já mencionada neste estudo, na apresentação das dinâmicas do não-trabalho. Além dos fenômenos de vínculos, o *spill over* foi identificado nesta pesquisa como um processo de transbordamento de uma dimensão da vida pessoal para o trabalho, principalmente na dimensão de amizades (o impacto das relações pessoais no mundo profissional). Dentro das trajetórias analisadas, as bases para este fenômeno apareceram em 3 dos 30 casos e o seu foco foi a liderança e a equipe de trabalho. Assim, o que se pode afirmar é que o foco múltiplo nestes casos pode dar indícios de se transbordar para o comprometimento organizacional ou entrincheiramento, como no exemplo: "círculo de amigos ali dentro muito bacana, isso faz com que eu fique ali pelo menos mais um bom tempo e foi o que de fato fez com que eu continuasse nesta empresa" (1F28). Esta continuação após o *spill over* pode estar associada às bases APS (ajuste de posição social) do entrincheiramento ou a uma permanência por comprometimento.

O *souvenir* é um fenômeno que explora as memórias de acontecimentos marcantes do passado e a influência destas memórias na construção do comprometimento presente em um contexto de carreiras sem fronteiras (Quillerier, 2017). Dentro das trajetórias analisadas, foi encontrada uma trajetória em que a base para *souvenir* parece existir. Uma memória do passado que cria uma referência de padrão para atuação futura, como no exemplo da participante 13F39: "Estava acostumada com uma estrutura onde eu tinha visão transversal, conselho com Jorge

Sucupira e Paulo Lehman, eu estava com esse tipo de ação quando vim para cá” (13F39). O impacto desta memória nas demais organizações não pode ser identificado claramente e, talvez, possa ser melhor desenvolvida no momento em que o constructo amadureça e ganhe maiores definições teóricas e provas empíricas.

Por fim, foi identificada também a teoria de reavaliação de eventos, que explora o processo pelo qual as memórias de eventos se tornam salientes para os indivíduos, isto é, através de eventos disruptivos ou críticos. (Morgeson et al., 2015). Avaliando a qualidade dos eventos a serem lembrados, observa-se também os aspectos temporais, de hierarquia e impacto dos mesmos, como no exemplo nos achados: “Agora é engraçado, mas na época a gente ficava bem irritado com essa postura do cara. Mas fazia parte do aprendizado. Foram momentos de estresse mas fazia parte do aprendizado.” (11M41). Foram encontradas cinco trajetórias em que a reavaliação de eventos acontece dentro da amostra entrevistada. A análise sobre o impacto da mesma nos vínculos não foi conclusiva, dado que este fenômeno parece refletir mais sobre a forma com que os acontecimentos são recordados e organizados na área de comportamento organizacional, do que sobre de fato o impacto dos eventos, conteúdo dos mesmos ou relações com demais variáveis da trajetória do indivíduo.

Concluindo, alguns destes fenômenos ainda são iniciais na literatura, mas parecem ter um grande potencial em futuras reflexões sobre os vínculos organizacionais. Possivelmente, a dificuldade de capturar tais eventos se deu também pela falta de instrumentos adequados ou de teorias mais amadurecidas sobre os mesmos, já que estão ainda sendo inicialmente concebidos pelos autores. Espera-se que em um futuro próximo tais fenômenos possam ser melhor observados e interpretados, adicionando novos elementos na agenda de pesquisa de vínculos.

Para outros fenômenos, observa-se alto impacto dos mesmos na trajetória dos trabalhadores. A compreensão destes acontecimentos continua sendo desafiada pelo dinamismo do mundo organizacional, entretanto, ao observar a trajetória profissional em sua totalidade, tem-se a oportunidade de capturar informações e oferecer insumos a todos os fenômenos investigados.

6. Modelo teórico

Depois da análise da relação do contexto individual (âncoras de carreira, estágios de vida, elementos contextuais), do contexto organizacional (eventos marcantes) e da análise de fenômenos da literatura, cabe retomar o objetivo principal deste estudo, que é compreender o

papel dos elementos contextuais na dinâmica dos vínculos do indivíduo com a organização. Para tal, foi elaborado um modelo teórico (Figura 14) para maior compreensão desta dinâmica.

Esta seção, então, é um trabalho de construção teórica, de elaboração de hipóteses a serem testadas em estudos futuros e sistematização dos achados deste estudo.

Figura 14: Modelo teórico do impacto do contexto individual nos vínculos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Em um panorama geral, os vínculos se desenvolvem a partir de diferentes âmbitos da vida do indivíduo. Tanto por meio de fatores exógenos como sua comunidade, a organização ou seu entorno, quanto por fatores internos, os vínculos são impactados por diversas dimensões da vida. No início da carreira, o indivíduo experiencia os primeiros vínculos profissionais. A vivência organizacional gera uma série de eventos diários no cotidiano do indivíduo, em

diferentes esferas (eventos relacionados à liderança, cultura organizacional, entrega de atividades, etc.), conforme já analisados em etapas prévias deste estudo.

Estes eventos estão ligados ao contexto individual do trabalhador. O papel do contexto individual na relação vínculos e eventos é também de mediador, oferecendo estímulos ou estrutura para que os eventos possam ser processados de maneira diferente. Particularmente neste mesmo estudo, foi encontrado que a comunidade, a amizade e a família são os elementos contextuais mais relevantes para o impacto nos vínculos. Por exemplo, um indivíduo que vive um evento de conflito com um chefe pode, ao voltar para casa após o trabalho, ser apoiado e acolhido pela família, confraternizar com amigos ou ainda obter um suporte psicológico profissional em sua cidade e falar sobre o ocorrido nesta sessão. Ao retornar ao trabalho no dia seguinte, a forma com que lidará com esta situação pode ser diferente do que se não tivesse suporte algum e, este apoio, pode amenizar uma potencial diminuição ou rompimento de vínculo a partir desta frustração. Estes elementos medeiam a relação entre vínculos e eventos na medida em que influenciam a forma com que o indivíduo irá lidar com os eventos e como os mesmos irão interferir na trajetória profissional. A partir dos resultados desta pesquisa, é possível afirmar que a permeabilidade exerce um papel fundamental na aproximação ou afastamento do contexto individual e o ambiente profissional e esta permeabilidade é fruto tanto da atitude do indivíduo quanto do ambiente em que está inserido.

Ainda, este contexto individual não permanece estático ao redor do indivíduo, mas sim está em constante mutação: novas amizades, mudanças na vizinhança, filhos, novas atividades de lazer ou responsabilidades são exemplos de como o contexto individual é dinâmico. Sendo assim, ele está em constante mudança, acompanhando as fases de desenvolvimento do indivíduo.

Estas fases representam o ciclo de vida pessoal e profissional que o indivíduo passa em sua trajetória, os desafios e aprendizados que colhe ao longo de sua vida. Os estágios de vida encontrados neste estudo se relacionam diferentemente com os vínculos e, a partir dos resultados desta pesquisa, os estágios de equacionamento e estabilidade são mais propícios para o desenvolvimento do comprometimento e o de estabilização, mais propício para o desenvolvimento também do entrenchamento. Os estágios inicial e de finais de carreira não ofereceram conclusões relevantes e no estágio de foco na carreira, o nível dos vínculos parece operar de maneira difusa, provavelmente, existindo outras variáveis não identificadas neste estudo que influenciam este estágio. No estágio de ruptura, este parece atravessar transversalmente os demais, dado que a ruptura pode acontecer a qualquer momento.

Entretanto, este estágio não revela uma simples desconexão com a organização, mas sim um elemento impulsionador que parece estar associado com o perfil de vínculos da sentinela (Rodrigues et al., 2016), isto é, um perfil que estuda alternativas para se reposicionar profissionalmente.

Sendo assim, o estágio de vida atua sobre o contexto individual influenciando como o indivíduo irá construir o seu contexto e se relacionar com o mesmo. Indivíduo em um estágio de vida e carreira inicial, por exemplo, podem tender a criar um contexto de apoio ao seu desenvolvimento (amigos, grupos de estudo, consumo de cultura na cidade, etc.). Da mesma forma, um indivíduo que passa por uma fase de ruptura e busca de novos caminhos, pode influenciar o seu contexto se associando a grupos semelhantes, mudando sua comunidade (trocando de cidade) ou ainda influenciando sua família com tais reflexões. Nos achados desta pesquisa, observou-se a relação entre a fase da vida e a interação com o entorno, além do desenvolvimento de diversos papéis (Super, 1990), com saliências determinadas por diferentes estágios de vida e carreira. Ainda, foi mostrado que as fases de desenvolvimento da vida e carreira podem ser mais ou menos propícias para o desenvolvimento dos vínculos organizacionais.

Seguindo adiante na descrição do modelo teórico, o modo com que os indivíduos vivenciam os eventos tem relação com as âncoras de carreira, que se desenvolvem no início da vida profissional e se mantêm constantes por toda a trajetória do indivíduo (Schein, 1990). Por exemplo, um evento de conflito no trabalho leva a um enfraquecimento do vínculo de comprometimento e o indivíduo está refletindo sobre sair da organização (comportamento de saída). Neste momento, a âncora interfere neste processo de construção do comportamento, influenciando as decisões a partir dos objetivos maiores que o mesmo tem com a carreira. O indivíduo, que cogitava a saída, pondera se esta decisão de fato atende às suas necessidades e objetivos de carreira e se é possível permanecer na organização (muitas vezes em detrimento de um objetivo de âncora maior) ou se de fato sua saída será saudável, face aos seus talentos, valores e objetivos com a carreira.

Mas a âncora de carreira não atua apenas de maneira preditiva, ela também modela as expectativas do indivíduo, que são a base para os contratos psicológicos firmados com a organização. A alteração dos contratos psicológicos influencia os padrões de comprometimento (Solinger et al., 2016; Sturges et al., 2005). A dinâmica do contrato psicológico influencia como trabalhadores se relacionarão com a organização, enfraquecendo ou fortalecendo o comprometimento existente. Neste estudo, foi encontrado que quebras de contrato psicológico

são geralmente oriundas de dois tipos de eventos: eventos frustrantes com liderança direta ou choque com elementos da cultura organizacional. Estes causam enfraquecimento ou quebra do comprometimento do trabalhador com a organização.

A forma com que o trabalhador lida com a quebra do contrato psicológico não está na recuperação, mas sim na diminuição ou ao findar o comprometimento com a organização, de acordo com este estudo. Esta dinâmica está associada com o fenômeno do *quondam commitment*, ou seja, ao passo que os rompimentos são vivenciados, os vínculos são afetados em um processo de diminuição de comprometimento, o que cria referências para os próximos vínculos estabelecidos.

PARTE IV
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Entender os vínculos estabelecidos entre o indivíduo e a organização tem sido objeto de grande interesse na área de comportamento organizacional. Por que os vínculos se formam, como eles se alteram ao longo do tempo e como eles se desfazem são questionamentos centrais na agenda de pesquisa de vínculos. Percebe-se, contudo, uma tendência ao tratar os vínculos como um fenômeno estático, linear e circunscrito a uma única organização (Bastos, 1994; Klein et al., 2014). Por este motivo, são imprescindíveis trabalhos que analisem o contexto dos indivíduos na formação destes vínculos, bem como o processo pelo qual o vínculo se transforma ao longo da vida do trabalhador.

A presente pesquisa buscou se inserir neste rol de estudos ao investigar mais diretamente como os vínculos operam ao longo da vida do indivíduo e apresentar uma perspectiva de como o contexto se relaciona com a dinâmica destes vínculos. Inicialmente, foi observado como os estágios de vida e carreira ajudam a explicar o comprometimento e entrenchamento. Para tal, buscou-se agrupar os participantes quanto aos estágios que passaram em cada organização relatada em sua trajetória e analisar a atuação da dinâmica da mudança de fases e vínculos ao longo da vida de cada um. Em seguida, foi feita uma reflexão teórica e empírica sobre cada um dos estágios, compreendendo o papel dos estágios nos vínculos. Posteriormente, foi observado também o papel das âncoras de carreira (elementos constantes das trajetórias, capturados nas narrativas) na dinâmica dos vínculos, bem como o papel de eventos marcantes ao longo das trajetórias, em reflexões teóricas e empíricas, utilizando a característica do desenho da pesquisa que possibilitou capturar temporalidade.

Ainda, foram analisados como o contexto individual do trabalhador e os fenômenos da teoria de vínculos interferiam nas mudanças dos vínculos ao longo das trajetórias e também qual é a relação destes elementos com os demais estudados (como âncoras de carreira e fases da vida) no impacto que veio a se mostrar indireto no desenvolvimento dos vínculos. Por fim, sintetizou-se estes achados em um modelo teórico, que buscou traduzir a sequência de resultados em uma ótica processual, interligando todos os pontos da pesquisa.

Este trabalho agrega na agenda de pesquisa de vínculos, ao ampliar aspectos levantados por Rodrigues et al. (2016) no modelo teórico construído e traz elementos que vêm sendo pouco estudados na agenda de vínculos. Sobre estes avanços no modelo teórico referido, este estudo revela detalhamentos sobre como as expectativas se constituem – ou seja, traz elementos adicionais para a compreensão de como os contratos psicológicos se estabelecem e, considerando o comprometimento, também direcionam o foco. Ou seja, a depender da âncora de carreira, o indivíduo tenderá a desenvolver maior comprometimento com diferentes focos, a depender se estes focos (organização, liderança, equipe, etc.) satisfizerem as necessidades do trabalhador.

Ainda, este estudo revela detalhes sobre os eventos mencionados no modelo de Rodrigues et al. (2016), destacando as categorias de eventos em geral associadas à quebra de contrato psicológico e decorrente *quondam commitment* (Klein, 2016). Como sugestão de aplicação prática destes achados a gestores, algumas orientações podem ser dadas como a atenção à qualidade da gestão e à natureza dos eventos gerados nesta relação, dado que ela está relacionada com uma alta quantidade de frustrações nas expectativas dos trabalhadores. Já no campo da cultura organizacional, devido também à alta quantidade de frustrações que ocasionam quebras de contrato e diminuição do comprometimento, é necessário investigar como os valores e traços culturais vêm sendo comunicados e vivenciados em equipes, de trabalho, a fim de evitar eventos negativos.

Por fim, este estudo revela detalhes sobre o impacto das dimensões do contexto individual no vínculo, com atenção para as dimensões da amizade, familiar e da comunidade. Este olhar para o contexto externo revela novidades e aponta o papel de mediador deste contexto na relação entre eventos marcantes e alteração nos vínculos. O contexto, então, tem uma atuação indireta na dinâmica dos vínculos. Salientando a importância do papel da permeabilidade como aproximadora ou afastadora deste contexto da realidade profissional, o estudo aprofunda e traz avanços em alguns focos que podem ser dados em pesquisas futuras da área.

Visando uma maior diversidade metodológica e da continuidade e aprofundamento das investigações e debates iniciados neste trabalho, algumas sugestões para estudos futuros podem ser elencadas:

Primeiramente, diante da necessidade de continuar aprofundando-se quanto à compreensão do papel do contexto individual na dinâmica dos vínculos, indica-se o foco em estudos que compreendam, especificamente, o papel moderador das dimensões de família,

comunidade e amizades na dinâmica dos vínculos. O delineamento longitudinal pode ser adequado explorando mais a fundo a relação da permeabilidade com estas dimensões, possíveis relações entre estas dimensões e as fases da vida, bem como os reflexos destas dimensões nas âncoras de carreira, buscando encontrar pontos claros de impacto nos vínculos. Outra indicação são estudos que compreendam melhor o papel das emoções no processo de quebra de contrato psicológico, bem como nos eventos relacionados à liderança/gestão e cultura organizacional. As emoções podem apontar achados interessantes para melhor compreender a atuação dos eventos frente à dinâmica dos vínculos.

Algumas limitações devem ser reconhecidas neste estudo: É possível que o intervalo entre a coleta dos dados quantitativos (etapa preliminar) e a obtenção de mais informações a partir da entrevista (etapa principal) possa ter influenciado nas relações estabelecidas entre estes dados. Isto é, o contexto individual do trabalhador, bem como a sua experiência na organização podem ter se alterado no intervalo entre as coletas. Outra limitação é decorrente da impossibilidade de generalizações, fruto do desenho exploratório da pesquisa. O ganho em aprofundar e expandir a compreensão é presente no trabalho, entretanto, a capacidade de generalizar tais resultados só virá a partir de mais estudos exploratórios, seguidos de análises quantitativas, buscando-se os padrões apontados pelos primeiros.

Os debates teóricos aqui promovidos, os avanços empíricos realizados e as perspectivas levantadas com este estudo são de grande relevância para a agenda de pesquisa sobre os vínculos do indivíduo com a organização, contribuindo para melhor compreender a relação entre a dinâmica do vínculo e o seu contexto individual.

PARTE V
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

- Agarwala, T., Arizkuren-Eleta, A., Del Castillo, E., Muniz-Ferrer, M., & Gartzia, L. (2014). Influence of managerial support on work–life conflict and organizational commitment: an international comparison for India, Peru and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1460-1483.
- Aguiar, C. V. N., Bastos, A. V. B., Jesus, E. S. D., & Lago, L. N. A. (2014). Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 283-291.
- Akhtar, S., & Tan, D. (1994). Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment. *Psychological Reports*, 75(3), 1379-1390.
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 213-241.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Allis, P., & O'Driscoll, M. (2008). Positive effects of nonwork-to-work facilitation on well-being in work, family and personal domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 273-291.

- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454.
- Armutlulu, I. H., & Noyan, F. (2011). A multilevel model of organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2139-2143.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career. Oxford University Press.
- Ashforth, B. (2000). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Routledge.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 124(2), 125.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 2(1), 73-90.
- Bastos, A. V. B. (1994). O conceito de comprometimento-sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organizações & Sociedade*, 1(2).
- Bastos, A. V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Encontro Anual da ANPAD*, 22.
- Bastos, A. V. B., & Costa, F. M. (2001). Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 1(1), 11-41.

- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. D. A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. D. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. D. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. O trabalho e as organizações: *atuações a partir da Psicologia*, 1, 279-310.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.
- Beck, K., & Wilson, C. (2001). Have we studied, should we study, and can we study the development of commitment? Methodological issues and the developmental study of work-related commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3), 257-278.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1992). Variables affecting organizational commitment: Private-versus publicly-owned organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 3-10.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Carlson, D. S., & Frone, M. R. (2003). Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference. *Journal of business and psychology*, 17(4), 515-535.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330-355.
- Carson, K. D., & Carson, P. P. (2002). Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. *International Journal Organization Theory and Behavior*, 5(3-4), 359-381.

Carvalho, P., Alves, F. J. O., Peixoto, A. D. L. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Psicologia: teoria e prática*, 13(2), 127-141.

Chen, C. H. V., & Indartono, S. (2011). Study of commitment antecedents: The dynamic point of view. *Journal of business ethics*, 103(4), 529-541.

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9(4), 191-204.

Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies*. SAGE Publications Ltd.

Coetzee, M., Schreuder, D., & Tladinyane, R. (2007). Organisational commitment and its relation to career anchors. *Southern African Business Review*, 11(1), 65-86.

Coetzee, M., & Schreuder, D. (2008). A multi-cultural investigation of students' career anchors at a South African higher education institution. *South African Journal of Labour Relations*, 32(2), 45-65.

Coetzee, M., & Schreuder, D. (2012). Subjective work experiences, career orientations, and psychological career resources of working adults. *South African Journal of Higher Education*, 26(1), 813-828.

Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.

Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.

Cohen, A. (1997). Personal and Organizational Responses to Work-Nonwork Interface as Related to Organizational Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(12), 1085-1114.

- Cohen, A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Psychology Press.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, A. (2014). Organisational commitment research: Past, present and future. In *Areas of Vocational Education Research* (pp. 261-274). Springer Berlin Heidelberg.
- Cohen, A., & Abedallah, A. (2013). Work and non-work determinants of organizational commitment: A study of Arab teachers in Israel. *International Journal of Management*, 30(4), 224.
- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46(2), 189-202.
- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. (2005). A cross-cultural study of the work/nonwork interface among Israeli nurses. *Applied Psychology*, 54(4), 537-567.
- Cook, A. (2009). Connecting work–family policies to supportive work environments. *Group & Organization Management*.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2009). Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), 280-297.
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2013). Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(3), 675-708.
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2014). Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(3), 329-337.
- Creswell, J. W. (2013). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.

Danziger, N., & Valency, R. (2005). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case Available from <http>.

de Aguiar Rodrigues, A. C., & Bastosb, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688-700.

de Aguiar Rodrigues, A. C., Bastos, A. V. B., & Gondim, S. M. G. (2016, January). Profiles of Commitment and Entrenchment: A Multimethod Study of Characteristics and Dynamics. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 14615). Academy of Management.

DeShon, R. P., & Landis, R. S. (1997). The dimensionality of the Hollenbeck, Williams, and Klein (1989) measure of goal commitment on complex tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(2), 105-116.

Duarte, M. E. (2004). Políticas de desenvolvimento do potencial humano: contributos da orientação e desenvolvimento da carreira na vida adulta. *Desenvolvimento vocacional ao longo da vida. Fundamentos, princípios e orientações*, 137-144.

Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.

Ebner, N. C., Riediger, M., & Lindenberger, U. (2010). FACES—A database of facial expressions in young, middle-aged, and older women and men: Development and validation. *Behavior research methods*, 42(1), 351-362.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197.

Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.

Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674.

Ferreira, N., Basson, J., & Coetzee, M. (2010). Psychological career resources in relation to organisational commitment: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-10.

- Fischer, R., & Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358.
- Gago, T. (2008). Crenças de eficácia nos papéis de carreira, valores de vida e prática de supervisão de ensinos clínicos, em enfermeiros (Doctoral dissertation).
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. *The handbook of work and health psychology*, 2, 279-312.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS quarterly*, 611-642.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and Family*, 62(2), 336-348.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied Psychology*, 79(1), 15.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help?. *The Academy of Management Executive*, 2(3), 213-223.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 155-176.
- Hall, Douglas T. The Career Is Dead--Long Live the Career. A Relational Approach to Careers. The Jossey-Bass Business & Management Series. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104., 1996.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Postmes, T., Spears, R., Jetten, J., & Webley, P. (2006). Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 607-628.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942.
- Herr, E. L. (1997). Super's Life-Span, Life-Space Approach and Its Outlook for Refinement. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 238-246.

Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 223-247.

Holland, J. L., Powell, A. B., & Fritzsche, B. A. (1985). The self-directed search (SDS). The career interest inventory for today...: a guide to educational and vocational planning. *Psychological Assessment Resources*.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.

Jepsen, D. A., & Dickson, G. L. (2003). Continuity in Life-Span Career Development: Career Exploration as a Precursor to Career Establishment. *The Career Development Quarterly*, 51(3), 217-233.

Kanter, R. M. (1977). Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy: *A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. Russell Sage Foundation.

Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of occupational health psychology*, 4(4), 337.

Ketterson, T. U., & Blustein, D. L. (1997). Attachment relationships and the career exploration process. *The Career Development Quarterly*, 46(2), 167-178.

Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45(8), 775-795.

Kirchmeyer, C. (1993). Nonwork-to-work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men. *Sex Roles*, 28(9-10), 531-552.

Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536.

Klein, H. J. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.

- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Eds.). (2012). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Routledge.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions, 1*, 3-36.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 222.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review, 37*(1), 130-151.
- Kniveton, B. H. (2004). Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European industrial training, 28*(7), 564-573.
- Koonz, C. (2013). *Mothers in the fatherland: Women, the family and Nazi politics*. Routledge.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O'Driscoll, M. P., ... & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 92-106.
- Lapointe, É., Morin, A. J., Courcy, F., Boilard, A., & Payette, D. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: A multiple mediator model. *International Journal of Business and Management, 7*(1), 3.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration, 39*(5), 228-235.
- Lassance, M. C., & Castellá Sarriera, J. (2009). Carreira e saliência dos papéis: Integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional, 10*(2).
- Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. Random House Digital, Inc..
- Levinson, D. J. (1984). The career is in the life structure, the life structure is in the career: An adult development perspective. *Working with careers, 49-74*.

- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American psychologist*, 41(1), 3.
- Li, Y., Ahlstrom, D., & Ashkanasy, N. M. (2010). A multilevel model of affect and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(2), 193-213.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Macambira, M. O., Bastos, A. V. B., & Rossoni, L. (2015). 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*, 15(2), 109-122.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quanti-qualitative study. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(3), 250-267.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Marshall, V., & Bonner, D. (2003). Career anchors and the effects of downsizing: implications for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 281-291.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American sociological review*, 921-936.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, K. U. (2009). New directions in life course research. *Annual review of sociology*, 413-433.

- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, 37-68.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Topolnytsky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação, Porto Alegre*, 22(37), 7-32.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Moscon, D. B., Bastos, A. V. B., & de Souza, J. J. (2012). É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Organizações & Sociedade*, 19(61).
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Ng, T. W., Feldman, D. C., & Lam, S. S. (2010). Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of applied Psychology, 95*(4), 744.

Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational behavior, 68*(3), 432-445.

O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 18-29.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology, 71*(3), 492.

Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior, 10*(2), 117-133.

Osipow, S. H. (1990). Convergence in theories of career choice and development: Review and prospect. *Journal of vocational behavior, 36*(2), 122-131.

Parrott, W. G. (Ed.). (2001). Emotions in social psychology: *Essential readings*. Psychology Press.

Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores/Different Individual-Organization Attachments: Exploring Their Meanings between Managers. *Revista de Administração Contemporânea, 19*, 288.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology, 59*(5), 603.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 65*(1), 157-177.

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

Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328.

Riessman, C. K. (2005). 1 Narrative Analysis.

Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.

Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social forces*, 475-478.

Rodrigues, A. C. D. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.

Rodrigues, A. D. (2009). Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.

Rodrigues, A. D., & Bastos, A. V. B. (2011). Entrincheiramento organizacional: Proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*, 161-178.

Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. (2013). Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. *Revista Científica Hermes-FIPEN*, 8.

Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. (2013). Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 143.

Rodrigues, R., & Guest, D. (2010). Career anchors of professional workers: Extending Schein's framework.

Romzek, B. S. (1989). Personal consequences of employee commitment. *Academy of Management Journal*, 32(3), 649-661.

Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research*. *Journal of organizational behavior*, 22(1), 1-13.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 679-695.

Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 501-521.

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. Career development and counseling: *Putting theory and research to work*, 1, 42-70.

Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life span, life space approach to careers. D. Brown & L.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 239-250.

Scheffer, U. (2017). *Crescer, Amadurecer*. São Paulo: Editora Antroposófica.

Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & de Aguiar Rodrigues, A. C. (2013). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração*, 48(3), 530.

Schein, E. H. (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*, 52(3), 11-24.

Schein, E. H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organizational needs (Vol. 6834). Addison Wesley Publishing Company.

Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.

Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.

Schein, E. H. (2006). Career anchors. Pfeiffer.

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479-493.

Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.

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

Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un) committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640-1661.

Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 494-514.

Sommer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49(7), 977-993.

Spink, M. J. (2010). Linguagem e produção de sentidos no cotidiano.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.

Super, D. E. (1963). Self-concepts in vocational development. *Career development: Self-concept theory*, 1-16.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development.

Super, D. E., & Nevill, D. D. (1984). Work role salience as a determinant of career maturity in high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 30-44.

Tubbs, M. (1994). Commitment and the role of ability in motivation: Comment on Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein, and Hollenbeck (1994).

Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(2), 331-348.

Vandenberghe, C., Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). Organizational commitments. Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions, 99-135.

Arzu Wasti, S. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organisational commitment: an individual-level analysis. *Applied Psychology*, 52(4), 533-554.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.

Wasti, S. A., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jørgensen, F., Aguiar Rodrigues, A. C., ... & Xu, X. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 613-632.

Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 606.

WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12.

Westman, M., & Piotrkowski, C. S. (1999). Introduction to the special issue: Work-family research in occupational health psychology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 301.

Willensky, H. L. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*.

Wiley, D. L. (1987). The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings. *Journal of Management*, 13(3), 467-472.

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 14(4), 490-495.

ANEXO A - Roteiro para entrevista narrativa

1- Consentimento informado

Garantia de confidencialidade, solicitação para gravar a entrevista.

2- Introdução do tema

Explicar que estamos estudando as relações que o trabalhador estabelece ao longo de sua vida com as organizações. Explicar que não existem histórias de vida boas ou ruins, que não estou fazendo juízo de valor de nada do que ele(a) está relatando. Em seguida, fazer a proposição geral (abaixo).

3- Investigação Inicial – Localização dos Eventos

3.1 Nossa vida é composta de diversas histórias, seja no trabalho ou em outros campos da vida. Primeiramente, vamos falar da sua vida profissional. Gostaria que você relembresse até 3 organizações que você trabalhou que foram marcantes (colocar em cartão), incluindo a atual. Agora, gostaria que você localizasse os períodos em que trabalhou nestas organizações nesta linha do tempo (entregar folha com linha do tempo).

4 – Investigação Central – Explorando os Eventos

Vamos conversar um pouco agora sobre a história de sua vida e sua carreira. Utilizando como guia esta linha do tempo, gostaria que você contasse a sua história e faremos isto em duas etapas:

a) Primeiro, como você se sente hoje em relação a sua organização que atua? Qual era a sua relação com as organizações que mencionou? Comparando com sua experiência profissional atual, como você descreve o vínculo que tinha com estas organizações?

b) Agora, para cada um dos eventos profissionais que marcou, vamos explorar como era a sua vida pessoa nestas fases. Observando cada uma das empresas destacadas, por favor descreva:

1) Como era a sua configuração familiar e suas responsabilidades familiares nesta época? Como era a relação entre família e trabalho?

2) Como era a sua relação com a comunidade? Que tipo de tarefas, funções ou engajamento você tinha com o seu entorno?

3) Durante o tempo nesta organização, você teve algum outro trabalho paralelo? Como ele interferia na sua ocupação principal?

4) Como você ocupava seu tempo livre nesta fase? Possuía alguma atividade de lazer, hobbies, leituras, cursos, etc.? Como cuidava de si mesmo nesta época?

5) A organização que você atuava possuía algum tipo de prática que atingia sua vida fora do trabalho? (Por exemplo, clube, médicos, atividades voluntárias, educação, etc.) Como você se envolvia com estas práticas?

6) Se pudesse dizer quanto tempo do seu dia passava trabalhando e quanto tempo passava se ocupando com outras atividades, qual seria a sua proporção? Como ocupava sua vida pessoal nesta época?

5 - Fase de questionamento (se necessário)

Objetivo	Possíveis questões para detalhamento
Descrever as mudanças dos níveis e naturezas dos vínculos ao longo da trajetória de vida e carreira	<p>Você atribui a que a decisão de fazer esta transição profissional (empresa x para y)? O que estava abandonando/buscando?</p> <p>A que você atribui esta relação que tinha com esta organização x?</p>
Compreender o papel de variáveis da vida no desenvolvimento de seus vínculos ao longo de sua trajetória	<p>Este fato x (mencionado anteriormente) interferiu na sua relação com esta organização y? Como?</p> <p>Após o fato x (mencionado anteriormente), você percebeu alguma mudança na sua relação com a organização?</p>

Linha do Tempo

Cartões para serem preenchidos pelo trabalhador

ORGANIZAÇÃO #1

ORGANIZAÇÃO #2

ORGANIZAÇÃO #3

ORGANIZAÇÃO #4

Questão Final

A partir do que conversamos, você pode avaliar qual foi a influência dos destes fatos marcantes em sua vida profissional? Avaliaremos a intensidade do impacto e a qualidade dele.

Grau de Interferência deste fato em sua carreira				
1	2	3	4	5
Muito Pouca Interferência	Pouca Interferência	Média Interferência	Alta Interferência	Muito Alta Interferência

Tipo de Interferência deste fato em sua carreira				
1	2	3	4	5
Muito Negativa	Negativa	Neutra	Positiva	Muito Positiva

Exemplo de Esquematização dos dados

ANEXO B – Modelo de estruturação das narrativas

Age started working: ____ Year: ____

Current Age: ____

Classification of Emotions:

Classification of Personal Dimensions:

Classification of the Subjective Impact of the Event:

Figure x6: Sample data collection scheme / Note: Data collected from up to 3 different experiences, mapping up to 2 events in each organization, traces and evidence of the bonds formed. For each event we investigated: the context and the emotions experienced as it happened, as well as its impact on the bonds.

ANEXO C – Modelo de interpretação das narrativas

Exemplo de análise de uma narrativa. Nota: Identificação de dinâmicas de vínculos (spill over, residual commitment, etc) impactos contextuais e emoções vivenciadas. A análise também possibilita compreender fenômenos psicológicos e comportamentos comuns a toda a trajetória profissional, bem como determinar o impacto que o estágio de vida e carreira na construção dos vínculos.