UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL DOS SANTOS AQUINO

Comprometimento, entrincheiramento e enraizamento no trabalho:
um olhar sobre o impacto do lugar no desenvolvimento de vínculos

SÃO PAULO
2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RAFAEL DOS SANTOS AQUINO

Comprometimento, entrincheiramento e enraizamento no trabalho:
um olhar sobre o impacto do lugar no desenvolvimento de vínculos

Versão Corrigida

Tese 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: Profa. Dra. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

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

São Paulo
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Martha Ribeiro Neves de Vasconcellos – CRB-8/5994
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Aquino, Rafael dos Santos

Comprometimento, entrincheiramento e enraizamento no trabalho: um olhar sobre o impacto do lugar no desenvolvimento de vínculos / Rafael dos Santos Aquino. – São Paulo, 2018.
188 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade de São Paulo, 2018.
Orientador: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

1. Comprometimento organizacional 2. Lugar 3. Psicologia organizacional
3. Psicologia ambiental I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4094

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente a minha orientadora, a Profa. Dra. Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, com quem tenho contato desde os últimos anos de minha primeira graduação e que me influenciou não apenas pelo processo de orientação mas também por sua postura como professora e profissional dedicada ao progresso do conhecimento humano.

Ao grupo de pesquisa, me auxiliou em diferentes momentos ao longo da elaboração deste trabalho, e à Melissa, sem a qual este trabalho não seria possível.

Agradeço aos professores Fabíola Costa e Gustavo Massola pelas orientações durante as bancas de qualificação e defesa.

Gostaria de agradecer à organização pública que me permitiu a coleta de dados com seus servidores e também agradecer a cada um desses servidores que compartilharam com muita solicitude e simpatia e cuja as conversas guardarei ainda com muito apreço na memória.

À Universidade de São Paulo, pela estrutura e oportunidades oferecidas, à CAPES pelo subsídio e à FAPESP pelos recursos disponibilizados.

Gostaria também de agradecer a amigos e familiares que me deram suporte e encorajamento em todas as escolhas que me levaram a concluir a pós graduação. A minha mãe, cujos esforços e incentivos constantes para que seus filhos tivessem a melhor educação possível fizeram com que a busca pelo conhecimento se tornassem uma paixão e um objetivo de vida. À minha namorada Franciele, que acompanhou mais de perto as pequenas dificuldades e conquistas envolvidas na elaboração deste trabalho e que me ofereceu sua companhia e cuidado a todo momento. E ao meu amigo Rodrigo, com quem compartilhei as experiências de fazer simultaneamente um curso de pós graduação e de graduação.

Agradeço, por fim, à minha Rejane e a todos aqueles que me receberam em Brasília: seu Bento, Nequinha, Lucineide e Paulo.

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo compreender a influência do ambiente externo à organização na dinâmica de desenvolvimento dos vínculos que o indivíduo estabelece com seu empregador, nomeadamente o comprometimento e o entrenchamento organizacionais e o enraizamento no trabalho (*job embeddedness*). Dada a amplitude do que pode ser entendido como ambiente externo, ele é aqui delimitado como o espaço físico e social compreendido pela cidade em que o indivíduo vive. Com isso, conceitos oriundos da Psicologia Ambiental foram incluídos e discutidos de forma que a relação que o indivíduo estabelece com esse espaço pudesse ser compreendida. Para alcançar os objetivos apontados, diferentes estratégias metodológicas foram implementadas: em uma primeira etapa, dados quantitativos sobre o nível de comprometimento e entrenchamento de trabalhadores de uma grande empresa estatal foram colhidos de forma longitudinal; em seguida, com base nesses dados, foi selecionada uma amostra dentre os respondentes para participar da etapa principal, que incluiu a condução de entrevistas narrativas e a construção de mapas afetivos. Os dados foram analisados através das técnicas de análise temática, estrutural e de conteúdo de modo a compreender como as experiências dos trabalhadores vividas nos ambientes interno e externo à organização influenciam de forma conjunta os vínculos organizacionais. Como resultados principais, foram encontradas evidências que sugerem que a organização tem um papel central para a integração do trabalhador no novo espaço urbano, o que contribui para a manutenção dos vínculos organizacionais ao longo dos anos. Por fim, este trabalho contribui para o avanço da pesquisa a respeito de vínculos organizacionais ao tratar simultaneamente de questões já relevantes a literatura – isto é, relação entre múltiplos vínculos, contexto e dinâmica de vínculos – além de discutir também a questão de relevância atual da mobilidade.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Lugar, Psicologia Organizacional; Psicologia Ambiental

ABSTRACT

The present dissertation project seeks to understand the influence of the organization's external environment in the dynamics of development of the bonds that the individual establishes with his employer, namely organizational commitment and entrenchment and job embeddedness. Given the amplitude of what can be understood as the external environment, it is delimited here as the physical and social space comprehended as the city in which one lives. Hence, concepts from Environmental Psychology were included and discussed so that the relationship that the individual establishes with this space could be understood. In order to achieve the stated objectives, different methodological strategies were implemented: during the first stage, quantitative data on the level of commitment and entrenchment were collected longitudinally from workers of a large state company; afterwards, based on these data, a sample among the respondents were selected to participate in the main stage, which included the conduction of narrative interviews and the construction of affective maps. The data set was analyzed through the techniques of thematic, structural and content analysis in order to understand how the experiences of the workers, both in the environment internal and external to the organization, influence jointly the organizational bonds. As main results, evidences were found that suggests that the organization has central role in the integration of the worker in the new urban space, which contributed to the maintenance of the organizational bonds over the years. Finally, this work contributes to the advancement of research on organizational bonds by simultaneously addressing issues already relevant to literature – such as the relationship between multiple bonds, context and bonds dynamics – as well as discussing the question of current relevance of mobility.

Key words: Organizational commitment; Place; Organizational Psychology; Environmental Psychology

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
OBJETIVOS DE PESQUISA	18
Objetivos geral	18
Objetivos específicos	18
CAPÍTULO I – OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E O ENRAIZAMENTO NO TRABALHO.....	19
1. O comprometimento e o entrenchamento.....	20
2. O enraizamento no trabalho – definição do constructo e suas influências.....	24
2.1. As dimensões do enraizamento no trabalho	26
2.2. A rede nomológica do enraizamento	30
2.3. Problemas conceituais e empíricos do enraizamento	33
2.4. Questões conceituais e de sobreposição entre os vínculos	35
3. A dinâmica de desenvolvimento dos vínculos.....	40
CAPÍTULO II – O AMBIENTE EXTERNO À ORGANIZAÇÃO	53
1. A comunidade	53
2. O sentimento psicológico de comunidade	57
3. O vínculo com o lugar.....	61
CAPÍTULO III – DELINEAMENTO METODOLÓGICO	67
1. Características metodológicas gerais.....	68
1.1. A entrevista narrativa	70
1.2. Mapas afetivos	71
2. O contexto organizacional e individual.....	71
3. Delineamento metodológico do estudo	73
3.1. Caracterização da amostra e dos participantes da etapa quantitativa.....	73
3.2. Procedimento de coleta de dados e instrumento de coleta da etapa quantitativa	73
3.3. Seleção dos participantes para a etapa principal.....	74
3.4. Procedimento de coleta de dados e instrumento de coleta da etapa qualitativa.....	77
3.5. Técnicas de análise para etapa principal	80
3.6. Procedimento de análise de dados da etapa qualitativa.....	83
CAPÍTULO IV – RESULTADOS	87
1. Primeiro salto interpretativo	92
1.1. A relação com a organização	95
1.2. A relação com a cidade e a permeabilidade entre cidade e organização	109
1.3. Principais resultados.....	118
2. Segundo salto interpretativo	118
2.1. A dinâmica do comprometimento organizacional	120

2.2. A dinâmica do entrincheiramento organizacional	135
2.3. A dinâmica contínua do enraizamento no trabalho ao longo dos anos.....	145
2.4. – Principais resultados	149
3. Terceiro salto interpretativo.....	150
3.1. A sobreposição conceitual do enraizamento no trabalho com base na dinâmica de desenvolvimento dos vínculos	156
3.2. Principais resultados.....	157
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	159
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	162
ANEXOS.....	178

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pontos de sobreposição entre o enraizamento no trabalho e os vínculos organizacionais ..	37
Figura 2 - Pontos de diferenciação entre o enraizamento no trabalho e os vínculos organizacionais..	38
Figura 3 - Modelo processual do comprometimento com qualquer objeto do ambiente de trabalho de Klein et al. (2012)	43
Figura 4 - Modelo teórico de construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização de Rodrigues et al. (2013).....	45
Figura 5 - Trajetória de vínculos organizacionais de empregados do setor público grego	46
Figura 6 - Comprometimentos organizacionais de Reichers (1985).....	49
Figura 7 - O desenvolvimento dos vínculos do comprometimento e entrincheiramento organizacionais e do enraizamento no trabalho	52
Figura 8 - Elementos do sentimento de comunidade e suas relações.....	59
Figura 9 - Modelo tripartido de apego ao lugar	63
Figura 10 - O desenvolvimento da relação com a comunidade e com o lugar.....	66
Figura 11 - Trajetória sintética dos servidores ANDRESSA, ANA e AUGUSTO.....	89
Figura 12 - Trajetória sintética dos servidores ARTHUR, ÉRICA e GREGÓRIO	90
Figura 13 - Trajetória sintética dos servidores MARCELA e MAURÍCIO	91
Figura 14 - Síntese do primeiro salto interpretativo: trajetória prototípica	93
Figura 15 - Trajetória prototípica na organização sintetizada cronologicamente por tema	95
Figura 16 - Classes narrativas associadas ao ingresso na organização e à formação do contrato psicológico	96
Figura 17 - Classes narrativas associadas à socialização e relação com colegas	101
Figura 18 - Classes narrativas associadas ao processo de adaptação e o adaptation plateau	102
Figura 19 - Classes narrativas associadas à avaliação da trajetória pessoal e à conjuntura do país... ..	107
Figura 20 - Trajetória prototípica na cidade sintetizada cronologicamente por tema	109
Figura 21 - Classes narrativas associadas à relação com locais anteriores	110
Figura 22 - Classes narrativas associadas à adaptação à nova cidade.....	113
Figura 23 - Classes narrativas associadas ao estilo de vida na cidade	117
Figura 24 - A trajetória dos servidores até T1 com base no comprometimento organizacional	121
Figura 25 - A trajetória dos servidores até T3 com base no comprometimento organizacional	128
Figura 26 - A trajetória dos servidores até T1 com base no entrincheiramento organizacional.....	137
Figura 27 - A trajetória dos servidores até T3 com base no entrincheiramento organizacional.....	142
Figura 28 - A trajetória dos servidores até T3 com base no enraizamento no trabalho.....	146
Figura 29 - Síntese da dinâmica conjunta dos comprometimento e entrincheiramento organizacionais e do enraizamento no trabalho	152

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As dimensões do enraizamento no trabalho	27
Tabela 2 - Média e desvio padrão dos níveis de comprometimento e entrincheiramento organizacionais	74
Tabela 3 - Teste T dos níveis de comprometimento e entrincheiramento organizacionais.....	75
Tabela 4 - Média e desvio padrão das variações de comprometimento e entrincheiramento organizacionais	75
Tabela 5 - Teste T das variações de comprometimento e entrincheiramento organizacionais	75
Tabela 6 - Variação dos níveis de Comprometimento e Entincheiramento Organizacional da amostra entre as coletas T1 e T2.....	76
Tabela 7 - Distribuição dos respondentes por grupo de variação dos vínculos em conjunto ..	76
Tabela 8 - Teste de correlação.....	77
Tabela 9 - Perfil dos servidores entrevistados	78
Tabela 10 - Organização do roteiro de entrevista	80
Tabela 11 - Matriz sintetizadora de método por objetivos.....	82
Tabela 12 - Divisão dos níveis de comprometimento e entrincheiramento em quintis	85
Tabela 13 - Distribuição dos entrevistados por nível de comprometimento dentro dos quintis nos dois tempos de coleta quantitativa	119
Tabela 14 - Distribuição dos entrevistados por nível de entrincheiramento dentro dos quintis nos dois tempos de coleta quantitativa	119

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas diferentes autores envolvidos com a pesquisa em comportamento organizacional têm chamado a atenção para a importância de se estudar o contexto e as suas influências nos fenômenos humanos no trabalho (Bamberger, 2008; Capelli & Sherer, 1991; Härtel & O'Connor, 2014). O contexto pode ser entendido como um limite temporal e/ou espacial que governa a ocorrência de um fenômeno (Capelli & Sherer, 1991) ou, de forma mais aplicada aos estudos de gestão de pessoas, o contexto desempenha um papel de condutor das cognições, atitudes e comportamentos humanos (Bamberger, 2008; Johns, 2006). Segundo Rousseau e Fried (2001) a contextualização dos estudos colabora para que os modelos teóricos elaborados sejam mais apurados e a interpretação de resultados seja mais consistente. Além disso, atento ao caráter cada vez mais internacional das pesquisas organizacionais e a maior diversidade de formas e configurações de trabalho, a preocupação com o contexto se torna uma necessidade para que teorias desenvolvidas em uma dada conjuntura possam ser transportadas, aplicadas e compreendidas em outras (Rousseau & Fried, 2001).

Entre os pesquisadores ocupados com o estudo dos vínculos no trabalho, é possível notar também uma preocupação em melhor contextualizar suas pesquisas e em compreender como o contexto pode influenciar no desenvolvimento de vínculos como o comprometimento e o entrenchamento (Costa & Bastos, 2014; Rodrigues et al., 2013; Wasti et al., 2016). Há algum tempo, os autores desta área evidenciam a importância do contexto organizacional ao afirmarem que a construção dos vínculos decorre sobretudo das experiências vividas pelos trabalhadores dentro de seu ambiente de trabalho (Beck & Wilson, 2001; Meyer & Allen, 1997; Rodrigues et al., 2013).

Peiró e Tetrick (2011), preocupados com a saúde dentro das organizações, apontam três grandes domínios relevantes ao trabalho que compõem o contexto: o organizacional, que inclui os modelos de gestão e o clima e políticas organizacionais; o ambiente externo à organização, como o ambiente econômico, político e social; e as interfaces entre as esferas do trabalho e do não trabalho, dentre as quais é possível citar as condições do mercado de trabalho, o equilíbrio entre vida e trabalho, sono, aposentadoria, etc. Porém, é talvez o trabalho de Johns (2006) que melhor explore a complexidade envolvida na discussão a respeito do contexto quando aplicado aos estudos de comportamento organizacional.

Este autor salienta que o contexto pode se manifestar de muitas formas e que por isso ele pode ser entendido e definido de diferentes maneiras (Johns, 2006). O contexto, assim, pode ser entendido como elementos salientes de uma situação (como diferenças culturais no contexto de expatriação); força situacional, que podem estimular ou restringir a agência do indivíduo, de

outra forma, expandir ou reduzir as possibilidades de ação de um sujeito (Lewin, 1951); o contexto pode se apresentar como efeito multinível, conjunto de estímulos, um evento de tempo determinado, além de poder ser visto como aquilo que permite a interpretação do significado de uma ação ou até mesmo como uma constante. Johns (2006) também alerta para o efeito que o contexto pode ter nas variáveis ao restringir a generalização de resultados de um estudo, inverter direção de causalidade, além de alterar sinais e incitar relações curvilíneas em correlações entre variáveis.

Em meio a essa discussão, diferentes autores, como Brotherton (2003), apontam para a imprescindibilidade de incluir fenômenos de fora do ambiente de trabalho e do contexto social mais amplo nas pesquisas organizacionais. Kirchmeyer (1992) e posteriormente Cohen (2003) afirmam também que para o indivíduo presente em seu ambiente de atuação profissional ser verdadeiramente compreendido é necessário olhar para além de sua vida no trabalho em direção à sua vida fora dele. Porém, a influência que o contexto, tanto interno quanto externo, exerce no ambiente organizacional continua a ser subestimada e frequentemente ignorada nas pesquisas (Härtel & O'Connor, 2014; Johns, 2001).

O impacto das experiências dos indivíduos fora da organização nos vínculos também vem sendo investigado (Allis & O'Driscoll, 2008; Cohen, 1997; Kirchmeyer, 1992; Randall, 1988). Wasti et al. (2016), por exemplo, ao reunir comentários sobre a configuração do comprometimento organizacional com acadêmicos de diferentes países, verificaram a importância que o meio, ou local, em que o indivíduo vive tem para este vínculo, ainda que nenhuma pergunta sobre isso houvesse sido feita explicitamente, de forma que o tema emergiu espontaneamente. Porém, ainda há uma carência de estudos e teorias que expliquem o papel das variáveis externas nos vínculos e como esta relação ocorre, uma vez que são relativamente poucos os autores que, como Solinger et al. (2016) e Allis e O'Driscoll (2008), buscam entender como o contexto externo à organização pode influenciar na dinâmica dos vínculos organizacionais. Isso ocorre como reflexo de uma abordagem gerencialista presente nos estudos de vínculos organizacionais que visa naturalizar e facilitar o exercício de poder por aqueles que o detêm (Onuma, Zwick & Brito, 2015). Com isso, as pesquisas sobre o tema buscam compreender em geral variáveis antecedentes dos vínculos que estejam sob o controle dos gestores, enquanto dão menor atenção aquilo que eles não podem manipular, como é o caso das variáveis externas à organização.

Em meio a este cenário, o constructo de *Job Embeddedness*, aqui traduzido como Enraizamento no Trabalho, foi apresentado por Mitchell et al. (2001) de modo a captar a influência de diversos componentes tanto do contexto interno à organização quanto externo no

comportamento do trabalhador. Ao elaborarem o constructo, os autores reconheceram como o local e a comunidade em que o indivíduo vive – o que inclui elementos físicos do lugar, pessoas que lá vivem e outros aspectos subjetivos – podem impactar na relação e nos laços que o indivíduo tem com o seu emprego (Mitchell & Lee, 2001; Lee et al., 2014). Assim, o constructo oferece uma forma pela qual compreender a influência de diferentes variáveis contextuais nos vínculos organizacionais. Porém, como será explorado neste trabalho, o enraizamento no trabalho apresenta pontos de sobreposição tanto teórica quanto empírica (Oyler, 2014) com o comprometimento e entrenchamento organizacionais que ainda precisam ser esclarecidos.

Adicionado à questão da inclusão do contexto interno e externo à organização nas pesquisas que tratam de fenômenos humanos ligados ao trabalho, é necessário estar atento também ao comportamento de tais fenômenos no tempo, uma vez que, como salientado por Costa e Bastos (2014), a perspectiva de que os fenômenos humanos – sejam psicológicos, sociais ou psicossociais – são dinâmicos e fluídos se fortaleceu nas últimas décadas. Além disso, como apontado por Bentein et al. (2005), a dinâmica dos vínculos organizacionais é crítica para a compreensão da evolução da relação estabelecida entre o indivíduo e sua organização empregadora.

Assim, uma vez que a evolução dos vínculos com a organização depende de uma “rede de fatores em interação” (Costa & Bastos, 2014) e cujos níveis são ajustados em função da forma pela qual os indivíduos interpretam o contexto em que o seu trabalho se insere (Vandenberg & Self, 1993), se faz necessário estudar o papel do contexto em que os vínculos se desenvolvem para a dinâmica dos mesmos. Na presente pesquisa, as palavras “dinâmica”, “evolução” e “desenvolvimento” são usadas como sinônimos para denotar a variação de intensidade a que estão sujeitos os vínculos organizacionais.

Diante da lacuna teórica encontrada entre as pesquisas de vínculos no trabalho e o contexto externo à organização, aliado a importância do contexto para o desenvolvimento dos vínculos, busca-se com este estudo compreender melhor como as experiências do indivíduo no local em que vive podem afetar a dinâmica do comprometimento e entrenchamento organizacionais e do enraizamento no trabalho. Desta forma, a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho é traçada da seguinte forma: Como as experiências vividas em novos contextos, interno e externo à organização empregadora, repercutem no desenvolvimento e na dinâmica de vínculos como comprometimento, entrenchamento e enraizamento no trabalho?

Para responder a essa pergunta, são trabalhados também teorias que ajudam a compreender a relação que o indivíduo desenvolve com a sua comunidade, através da noção de sentimento psicológico de comunidade (McMillan & Chavis, 1986; Sarason, 1974), e com o

local em que mora, através do vínculo de apego ao lugar (Giuliani, 2003; Scannell & Gifford, 2010). Estes conceitos, oriundos da Psicologia, foram selecionados por permitirem verificar como as experiências do indivíduo relacionadas com diferentes elementos de seu contexto e esferas de sua vida podem afetar atitudes, emoções e comportamentos (Amaro, 2007; Lewicka, 2011), que podem ‘transbordar’ para o ambiente de trabalho.

A fim de atingir o objetivo aqui proposto, serão investigados indivíduos cuja situação profissional saliente a influência do local em que vivem no seu trabalho e na sua relação com a organização. Assim, os trabalhadores que compõem a amostra são profissionais que ingressaram em uma mesma organização pública através da aprovação em concurso e que, para assumirem sua posição de trabalho, tiveram que se mudar para uma cidade diferente da sua de origem. Uma vez que esses trabalhadores não possuíam vínculo com a empresa e com a nova cidade antes de entrarem na organização, torna-se possível investigar o desenvolvimento desses vínculos desde o seu momento inicial, assim como a influência que um exerce no outro.

Este estudo faz parte de um projeto de pesquisa maior que conta com o suporte Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e cujo objetivo geral é analisar como os contextos interno e externos à organização repercutem na dinâmica dos vínculos. O projeto maior, por sua vez, contém um subprojeto longitudinal que vem acompanhando 250 trabalhadores de uma grande organização pública desde o momento em que sua aprovação no concurso foi divulgada no ano de 2014. Desta população de trabalhadores foi escolhida a amostra a ser investigada neste projeto de dissertação.

O presente trabalho se estrutura da seguinte forma: no primeiro capítulo são apresentadas discussões presentes nas literaturas dos vínculos organizacionais de interesse, nomeadamente o comprometimento, o entrincheiramento e o enraizamento no trabalho. As definições e constituições dos constructos são expostas para em seguida uma discussão crítica a respeito da delimitação conceitual do enraizamento do trabalho com os outros dois vínculos ser proposta. Na última seção desse capítulo, são discutidas as principais teorias que descrevem a dinâmica de desenvolvimento dos vínculos e é apresentado o modelo teórico que guia esta investigação. Já no segundo capítulo, são apresentadas teorias que descrevem a relação que o indivíduo estabelece com o ambiente externo à organização. Em um primeiro momento, são articuladas teorias provenientes da Sociologia e da Psicologia a respeito da comunidade e, em seguida, para fechar o capítulo, abordam-se considerações provenientes da Psicologia Ambiental com principal foco no vínculo de apego ao lugar. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada a fim de responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos de

pesquisa propostos para que, no quarto e último capítulo, os resultados encontrados sejam apresentados.

OBJETIVOS DE PESQUISA

Objetivos geral

Compreender a dinâmica dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e enraizamento quando o indivíduo está inserido em um contexto interno e externo à organização diferentes do seu de origem.

Objetivos específicos

1. Descrever os níveis de comprometimento e entrincheiramento dos participantes em diferentes momentos desde o seu ingresso na organização
2. Caracterizar a relação atual estabelecida pelos participantes com seu novo lugar, e os principais eventos ou elementos que tenham contribuído para o estágio atual do seu enraizamento
3. Compreender, para cada um desses momentos, as experiências dos trabalhadores dentro e fora da organização que possam ter repercutido em seus vínculos
4. Elaborar um modelo teórico integrativo de desenvolvimento dos vínculos que considere as influências mútuas das relações estabelecidas internamente com a organização e externamente com o lugar
5. Discutir a delimitação conceitual entre os três vínculos estudados a partir da compreensão das particularidades no desenvolvimento de cada um.

CAPÍTULO I – OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E O ENRAIZAMENTO NO TRABALHO

A busca pela compreensão dos vínculos no trabalho é um dos temas mais recorrentes da literatura acadêmica de comportamento organizacional e gestão de pessoas, que dedica especial atenção ao vínculo afetivo (Rodrigues & Bastos, 2010; Klein, Molloy & Cooper, 2009) e instrumental (Meyer & Allen, 1984; Rodrigues & Bastos, 2012), ou seja, o comprometimento e o entrincheiramento, respectivamente. Isso se deve ao fato de que a forma pela qual o indivíduo se vincula aos elementos que compõem o seu trabalho pode revelar como ele se relaciona, por exemplo, com sua organização, com seus colegas de trabalho e com sua carreira. Além disso, diferentes estudos indicam que o comprometimento organizacional apresenta influências no comportamento de cidadania organizacional (Organ & Ryan, 1995; Riketta, 2002), na motivação (Klein, Molloy & Brinsfield, 2012) e no desempenho no trabalho (Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005). Já o vínculo de entrincheiramento organizacional se relaciona com a permanência na estabilidade e com a resistência à mudança (Rodrigues, Bastos & Gondim, 2013).

Mais recentemente, preocupados com a questão de retenção e rotatividade, Mitchell, Holtom, Lee, Sablinsky e Erez (2001) apresentaram o conceito de enraizamento no trabalho, que descreve uma rede de relações que prendem o indivíduo ao seu trabalho e influenciam suas intenções de sair do emprego (Robinson, Kralj, Solnet, Goh & Callan, 2014), sua satisfação com o trabalho (Harris et al., 2011) e seu desempenho (Lee et al, 2004; Halbesleben & Wheeler, 2008). O desenvolvimento teórico desse constructo foi motivado pela busca de variáveis que auxiliassem na predição da rotatividade, enquanto que muitos dos fatores que influenciam o trabalhador para que ele se mantenha em seu emprego têm origem fora do ambiente de trabalho. Desta forma, Mitchell et al. (2001) elaboraram e operacionalizaram o constructo de forma a captar diversos elementos contextuais da vida do trabalhador dentro e fora de sua organização, como pessoas, grupos e atividades. Com isso, o conceito de enraizamento no trabalho apresenta um amplo potencial explicativo da relação que o indivíduo estabelece não apenas com o seu trabalho, mas também com o local em que vive. Ou seja, a investigação a respeito do enraizamento no trabalho permite compreender como a relação do indivíduo com os elementos de dentro e de fora do seu trabalho pode interagir e afetar sua vida profissional e pessoal.

É importante ressaltar ainda que enquanto o enraizamento apresenta diversos pontos de sobreposição com os conceitos de comprometimento e de entrincheiramento (Oyler, 2014) que não foram ainda escrutinados pelas pesquisas organizacionais, ele também oferece um olhar

para o contexto externo ao ambiente de trabalho que traz contribuições para a agenda de vínculos organizacionais.

Deste modo, as próximas seções deste capítulo são dedicadas: a revisar a literatura sobre vínculos organizacionais; a apresentar a literatura de enraizamento no trabalho, incluindo importantes estudos que influenciaram a concepção do constructo, sua definição, principais resultados encontrados e considerações teóricas propostas; a partir das discussões anteriores, elaborar uma reflexão a respeito dos pontos de sobreposição entre o enraizamento no trabalho com os vínculos de comprometimento e enraizamento organizacionais; e, por fim, explorar a dinâmica de desenvolvimento dos vínculos organizacionais segundo a literatura.

1. O comprometimento e o entrenchement

O comprometimento no trabalho e, mais especificamente, o comprometimento com a organização é um dos principais temas estudados pela literatura de comportamento organizacional tanto nacional quanto internacionalmente (Rodrigues & Bastos, 2010). Mowday, Porter e Steers (1982) afirmam que o conceito atrai tanto teóricos quanto gestores uma vez que o comprometimento é entendido como um preditor confiável de diferentes comportamentos desejáveis, como a permanência e o esforço direcionado a alcançar os objetivos organizacionais. Além disso, argumenta-se que um maior entendimento sobre o comprometimento pode ajudar a elucidar a natureza de processos psicológicos mais gerais pelos quais o indivíduo consegue compreender o ambiente em que está inserido, identifica-se com diferentes objetos desse ambiente e até mesmo encontrar e definir um propósito para sua vida.

Entretanto, apesar de ser possível descrever o comprometimento como um constructo maduro (Morrow, 2011), as discussões a respeito do seu entendimento ainda são muito presentes nas publicações científicas. Não apenas diversas perspectivas descrevem o comprometimento de formas diferentes, seja como uma atitude, uma força ou um vínculo (Klein, Molloy & Cooper, 2009), como também não há consenso entre os estudiosos da área sobre a dimensionalidade do constructo (Meyer & Allen, 1991; Solinger et al., 2008; Rodrigues & Bastos, 2010).

Allen e Meyer (1990) propõem uma concepção tridimensional do comprometimento organizacional, o *Three Component Model* (TCM), que abarca, em um mesmo constructo, ligações que o indivíduo desenvolve com seu empregador baseadas em: emoções, identificação e envolvimento; sentimentos de obrigação para com o empregador; e custos e riscos associados à saída da organização. O primeiro, denominado comprometimento afetivo, se baseia na concepção de Mowday et al. (1982) que caracteriza o comprometimento a partir de três fatores:

uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; um desejo de esforçar-se em prol da organização; e um forte desejo de manter seu relacionamento com a organização. O segundo, o comprometimento normativo, toma como base as considerações de Wiener (1982), que sugere que o comprometimento pode ser entendido através da internalização de pressões normativas que levam o indivíduo a agir em prol dos objetivos e interesses da organização. Já o último, chamado de comprometimento de continuação (ou instrumental), incorpora muito das ideias de Becker (1960), que afirma que a manutenção de comportamentos consistentes pelas pessoas, subjacentes às expressões “estar comprometido” ou “comprometer-se”, se devem à acumulação de *side-bets* - termo usado de forma genérica para designar qualquer coisa de valor que o indivíduo aposta ou investe ao tomar uma decisão e da qual abriria mão caso o sentido de suas ações não fosse conservado (Meyer & Allen, 1984).

A compreensão da teoria de Becker (1960), bem como seu conceito de *side-bets*, teve grande influência para as discussões a respeito do comprometimento nas décadas seguintes e para a concepção multidimensional do constructo. O autor sugere que os *side-bets* nem sempre são feitos por iniciativa dos indivíduos, mas sim pela ordem social em que eles estão imersos, de modo que algumas das apostas ou investimentos com que os indivíduos se envolvem ocorrem independentemente de sua vontade ou até mesmo sem a sua ciência. O autor esclarece ainda que os *side-bets* podem ocorrer através da ação de “arranjos burocráticos impessoais” (como, por exemplo, a estabilidade financeira perdida ao sair de um emprego) e de “ajustamento à posição social” (como o período de adaptação a uma tarefa que seria desperdiçado ao assumir uma nova função). Com isso, um indivíduo empregado em uma organização a um período de tempo considerável é levado a permanecer na mesma devido, por exemplo, aos investimentos acumulados no fundo de pensão da empresa ou devido à prestação a ser paga do financiamento do imóvel para o qual o salário é necessário.

Entretanto, apesar de a concepção de comprometimento e as suas medidas propostas por Allen e Meyer (1990) terem, nos anos que se seguiram, se tornado as mais utilizadas para estudar o comprometimento e suas relações com outras variáveis, atualmente, o modelo multidimensional vem sendo questionado devido ao esticamento infligido ao conceito. Segundo Rodrigues e Bastos (2010), o conceito de comprometimento se tornara um receptáculo para diferentes tipos de vínculos, ameaçando com isso a validade e a precisão dos estudos sobre o tema. Os autores argumentam que, por muito tempo, os estudos sobre comprometimento foram motivados por uma busca de respostas a respeito do que fazia o indivíduo permanecer na organização (Allen & Meyer, 1990) e por isso seu escopo cresceu progressivamente de modo a satisfazer essa motivação.

Com isso, enquanto o comprometimento afetivo era descrito como uma atitude em relação a um objeto (e.g., a organização), o que predispõe o indivíduo a diferentes comportamentos, o comprometimento de continuação se configura como uma atitude em relação a um comportamento (i.e., deixar ou não a organização) (Solinger et al., 2008). Tal problema se reflete nos resultados empíricos encontrados com a utilização desta concepção do constructo de comprometimento, que se correlaciona, simultaneamente, com comportamentos de auxílio a colegas, trabalho extra, compartilhamento de informações, preocupação com a qualidade e desempenho (base afetiva), como também a comportamentos indesejados pelas organizações e pelos gestores (base de continuação) (Solinger et al., 2008).

A dimensionalidade do comprometimento de continuação também foi questionada por McGee e Ford (1987) ao sugerirem que a base de continuação seria mais bem descrita através de duas dimensões, uma refletindo a percepção do trabalhador a respeito da falta de alternativas de emprego e outra refletindo os sacrifícios associados à saída da organização. Essas considerações foram posteriormente incorporadas a estudos realizados por Meyer, Allen e Gellatly (1990) e Powell e Meyer (2004), reforçando assim a imprecisão teórica presente nesta concepção do comprometimento (Rodrigues & Bastos, 2010).

Nesse sentido, de modo a trazer maior delimitação conceitual e empírica ao comprometimento organizacional, no lugar da base de continuação teorizada, o conceito de entrincheiramento é proposto (Rodrigues, 2009). Baseada nas teorias de carreira, na teoria de *side-bets* de Becker (1960) e nas considerações de Mowday et al. (1982) a respeito do comprometimento, Rodrigues (2011) define o entrincheiramento organizacional como a tendência de um indivíduo a permanecer na organização devido a perdas e riscos associadas à saída da mesma. A medida para este constructo, proposta por Rodrigues (2009), abarca três fatores que compõem as suas dimensões (Rodrigues 2009 e 2011; Rodrigues e Bastos, 2012):

- Ajustamento à posição social (APS): investimentos feitos pelo indivíduo e pela organização no processo de adaptação a um papel e para a criação de condições necessárias ao desempenho de atividades de modo satisfatório que o trabalhador abdicaria ao sair do seu emprego. Esta dimensão abarca, por exemplo, a rede de relacionamentos, o espaço conquistado na organização, os esforços individuais realizados e os investimentos em treinamento e educação concluídos.
- Arranjos burocráticos impessoais (ABI): benefícios financeiros ou não que seriam perdidos caso o indivíduo opte por deixar sua organização. Esta dimensão prevê normas, recompensas e sanções burocráticas da organização a que o trabalhador se submete e que implicam em acordos e apostas que o trabalhador só toma ciência no momento de

decidir entre sair ou permanecer na organização, conforme o argumento de Becker (1960).

- Limitação de alternativas (LA): percepção do indivíduo de falta de oportunidades de trabalho devido a restrições no mercado de trabalho ou por não considerar seu perfil profissional como atrativo a outras organizações.

Pesquisas posteriores, como a de Balsan, Bastos, Fossá, Lima, Lopes e Costa (2015), apresentam em seus resultados baixa correlação entre a base instrumental e a base afetiva do comprometimento – reafirmando o argumento de que elas não devem ser tratadas como duas dimensões de um mesmo conceito – e baixa correlação entre o comprometimento afetivo e o entrincheiramento, o que confirma a validade discriminante entre os constructos. Já os estudos como o de Andrade (2008) apontam correlações positivas entre o entrincheiramento organizacional e comportamentos considerados negativos pela organização, como a resistência à mudança e a busca pela permanência na estabilidade.

O estudo conduzido por Moscon, Bastos e Souza (2012) contribui também para essa discussão ao apontar que para os gestores, a mera permanência ou a permanência devido à perda de investimentos e falta de alternativas não podem ser descritas como comportamentos esperados de um trabalhador comprometido. Ao contrário, segundo os gestores, o comprometimento é entendido como um vínculo que incorpora a noção de postura ativa, que abarca esforço-extra e contribuição adicional, como já havia exposto Mowday et al. (1982). Isto é, para os profissionais de gestão, a essência do comprometimento se encontraria em sua base afetiva, enquanto que sua base de continuação descreveria outro vínculo entre o indivíduo e a organização.

Assim, em alinhamento aos estudos sobre entrincheiramento e ao avanço na compreensão a respeito do comprometimento, é possível afirmar, de maneira sintética, que: o comprometimento se refere a um fenômeno unidimensional (Klein, Cooper, Molloy & Swanson, 2014) de natureza afetiva (Rodrigues & Bastos, 2010, Solinger et al., 2008) e que a base de continuação proposta por Allen e Meyer (1990) se sobrepõe ao entrincheiramento (Blau, 2001; Blau & Holladay, 2006; Rodrigues & Bastos, 2011) e não deve ser entendida como uma dimensão do comprometimento.

Finalmente, com os avanços propostos pela teoria, o presente estudo compreende o comprometimento segundo a definição proposta por Klein, Molloy e Brinsfield (2012), segundo a qual o conceito pode ser entendido como: “um vínculo psicológico volitivo que reflete dedicação e responsabilidade por um objeto particular” (p. 137). Esta definição, não apenas permite a aplicação do conceito a qualquer objeto, como também especifica o

comprometimento como um vínculo, de modo a abarcar o papel da cognição social em dinâmica e a concepção de que o fenômeno descreve um apego psicológico de um indivíduo a um objeto, como a organização (Klein et al., 2009).

2. O enraizamento no trabalho – definição do constructo e suas influências

O conceito de Enraizamento no Trabalho (*Job Embeddednes*) proposto por Mitchell, Holtom, Lee e Erez (2001) foi apresentado incluindo importantes e abrangentes variáveis de dentro e de fora das organizações. Desta forma, o constructo apresenta um amplo potencial explicativo a respeito da relação que o indivíduo estabelece não apenas com o seu trabalho, mas também com o local em que vive e como estas relações se afetam mutuamente.

Entretanto, ao proporem o constructo, o objetivo dos autores se dirigia a compreender as influências que incidem em uma decisão que todos os trabalhadores são levados a fazer: permanecer ou sair da organização. Ou seja, o constructo se originou das pesquisas a respeito de rotatividade (*turnover*) e foi muito influenciado pelas mesmas.

As pesquisas que investigavam a rotatividade se desenvolveram, majoritariamente, com base nas considerações de March e Simon (1958), segundos os quais um funcionário se manteria em sua posição de trabalho se as recompensas recebidas da empresa se igualassem ou superassem as suas contribuições para a mesma. As considerações desses autores foram instrumentalizadas ao longo dos anos em duas variáveis pelos teóricos interessados na rotatividade: satisfação com o trabalho (*job satisfaction*) e alternativas de emprego (*job alternatives*) (Jackofsky & Peters, 1983). Diversos pesquisadores buscaram elaborar, de forma cada vez mais detalhada, como estas duas variáveis explicam a rotatividade e acrescentaram outros fatores de natureza afetiva em seus modelos explicativos (Mitchell & Lee, 2001). Por exemplo, Steers e Mowday (1981) afirmavam que a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional eram antecedentes da intenção de sair e que a disponibilidade de oportunidades moderavam a relação entre satisfação e rotatividade. Já pesquisas que investigaram as razões que levaram funcionários a deixar a organização (Muchinsky & Tuttle, 1979; Campion, 1991) sugerem que existe uma variedade de motivos que levam as pessoas a deixarem seus empregos, de modo que muitas das pessoas que saem podem apresentar altos níveis de satisfação e comprometimento (Solinger et al., 2008).

Entretanto, tal abordagem continuava a oferecer aos pesquisadores resultados ainda muito precários, uma vez que muitos antecedentes podiam ser considerados para a decisão de deixar o emprego, dificultando a criação de um modelo integrado. Adicionado a isso, como apontado na meta-análise realizada por Griffeth, Hom e Gaertner (2000), mesmo todas essas

variáveis antecedentes combinadas possuem capacidade preditiva limitada, enquanto que a covariação entre diferentes níveis de satisfação com a rotatividade é de apenas 3,6% e a covariação entre intenção de sair e a rotatividade é de apenas 12%.

O enraizamento no trabalho, assim, foi apresentado como alternativa às pesquisas sobre rotatividade (Holtom, Mitchell & Lee, 2006) que, ao invés de tentar explicar o processo que leva um empregado a deixar sua organização, busca entender as razões pelas quais os trabalhadores permanecem em seus empregos. Segundo Mitchell e Lee (2001), o processo que leva o indivíduo a sair de sua organização ou procurar outro emprego é muito diferente daquilo que o leva a manter seu vínculo empregatício. Segundo os autores:

Relativamente poucas pessoas escolhem sair de fato do seu local de emprego (...) Mas ficar [nele] é de alguma forma diferente. Isso é o status quo. É o que nós conhecemos. Para a maioria das pessoas, na maior parte do tempo, isso não é sequer visto ou considerado como um processo de escolha. São as forças que nos previnem de pensar sobre sair ou de darmos início a este processo de decisão (Mitchell & Lee, 2001, p. 213).

Com isso, os autores também levaram em conta outros estudos que sugeriam como diversas variáveis de dentro e de fora da organização exerciam influência nas atitudes e comportamentos organizacionais, inclusive a decisão de permanecer nela. Até então, estudos demonstravam, por exemplo, que a relação do indivíduo com a igreja, a família e a comunidade, o estado civil e a presença de filhos influenciam o vínculo que o indivíduo tem com a sua organização (Cohen, 1995; Lee and Maurer, 1999). Outros trabalhos também demonstravam que os vínculos formados com colegas, times e chefes influenciam o laço do indivíduo com seu trabalho, o que Reichers (1985) havia chamado de “comprometimentos constitutivos”. Por fim, estudos que demonstravam como características estruturais da organização, como suporte organizacional, oportunidades de treinamento e flexibilidade, influenciam a retenção também foram levados em conta pelos autores (Mitchell & Lee, 2001).

Além disso, é importante ainda ressaltar que o conceito de teoria de campo e as ideias de Kurt Lewin (1951) também serviram de base para o constructo de enraizamento no trabalho (Mitchell et al., 2001). Kurt Lewin foi um psicólogo da Gestalt, doutrina psicológica que defende que é preciso compreender o todo antes de analisar as partes, e assim defendia que o comportamento humano pode ser compreendido segundo a fórmula $C=f(P, A)$ – em que C se refere ao comportamento, P à pessoa e A ao ambiente – ou seja, o comportamento é a função da pessoa em interação com o ambiente.

A teoria de campo de Lewin, por sua vez, sugere que o comportamento é derivado da totalidade de forças coexistentes e interdependentes que incidem sobre uma pessoa e compõem

o espaço vital em que o comportamento ocorre (Burnes & Cooke, 2013; Friedman, 2011). O espaço vital é geralmente determinado pelo contexto físico e social em que indivíduo se encontra imerso e pode incluir os lugares frequentados, os eventos percebidos, os sentimentos desenvolvidos sobre pessoas e lugares, o que se torna conhecido pelas mídias, além dos pensamentos e objetivos. Ou seja, é o total da percepção que o indivíduo tem da realidade e por isso se diferencia da realidade em si.

Assim, Mitchell et al. (2001) se referem ao enraizamento no trabalho de forma metafórica ao descreverem-no como uma teia ou uma rede em que cada filamento representa um laço (*link*) que o indivíduo estabelece com os diferentes objetos que compõem o ambiente em que vive (Mitchell et al., 2001; Mitchell & Lee, 2001). Deste modo, um indivíduo enraizado possui grande número de laços emaranhados, e de difícil diferenciação, que o prendem. Os autores ressaltam também que o conteúdo de cada laço estabelecido pode variar consideravelmente, de modo que são diferentes as formas pelas quais é possível se enraizar.

Finalmente, com base na literatura organizacional apresentada e nos conceitos de Kurt Lewin, o enraizamento é definido como um amplo conjunto de influências que incidem na retenção de um trabalhador (Mitchell et al., 2001), ou de forma alternativa, definido como a combinação de forças que impedem um indivíduo de abandonar seu emprego (Yao, Lee, Mitchell, Burton & Sablinski, 2004). Desta forma, ao operacionalizarem o constructo, Mitchell et al. (2001) afirmam que não consideraram tanto fatores afetivos dos trabalhadores (como nos conceitos de comprometimento, satisfação e envolvimento), mas sim itens que descrevem o contexto da vida de cada indivíduo, ou sua percepção do mesmo (Lee, Burtch & Mitchell, 2014).

2.1. As dimensões do enraizamento no trabalho

O enraizamento no trabalho foi operacionalizado de modo a captar: (1) a extensão de laços que o indivíduo desenvolveu com pessoas e grupos de dentro e fora da organização; (2) até que ponto o indivíduo está ajustado ou combina com seu emprego, organização e comunidade; e (3) o quanto eles teriam que sacrificar ou abrir mão ao deixar seu emprego (Mitchell & Lee, 2001). A partir dessas considerações, os autores elaboraram três dimensões que compõem o enraizamento: laços (*links*), ajustamento (*fit*) e sacrifícios (*sacrifices*). Cada uma dessas categorias se relaciona a percepção do indivíduo sobre a organização em que trabalha e sobre a comunidade em que vive, compondo assim uma matriz que descreve seis dimensões (Tabela 1). Desta forma, frequentemente as metáforas de teia ou de rede são usadas para descrever o enraizamento, ilustrando que, quanto mais numerosos forem os fios que ligam

uma pessoa ao seu trabalho e à sua comunidade, mais enraizada essa pessoa está em um local e emprego.

Tabela 1 - As dimensões do enraizamento no trabalho

	Organização	Comunidade
Ajustamento	Reflete a percepção de compatibilidade ou conforto de um empregado em relação à sua empresa. Os valores pessoais, objetivos de carreira e plano para o futuro, devem ser compatíveis com a maior cultura corporativa assim como com as demandas do trabalho imediato (e.g., conhecimento do trabalho, habilidades).	Refere-se a quão bem adaptada uma pessoa se percebe em relação ao meio e ao ambiente a sua volta. O clima, amenidades e cultura geral do local em que a pessoa reside são importantes para a percepção de compatibilidade com a comunidade.
Laços	Conexões formais e informais que existem entre um empregado e outras pessoas ou grupos dentro da organização.	Conexões que existem entre um empregado e outras pessoas ou grupos na comunidade. Esta dimensão reconhece a influência significativa que a família e outras instituições sociais exercem sobre os indivíduos e suas decisões.
Sacrifícios	Captura o custo percebido em termos materiais ou psicológicos que seriam incorridos ao deixar o trabalho. Por exemplo, deixar uma organização provavelmente implica em perdas pessoais (e.g., perda de colegas, projetos e privilégios).	Aquilo que o indivíduo poderia perder na comunidade se saísse do emprego, como flexibilidade de horários. Mais presente se o indivíduo tiver que se realocar ao deixar seu emprego. Deixar uma comunidade segura, atrativa e onde se é conhecido e respeitado pode ser difícil. Em casos em que se troca de trabalho mas não de casa, deixar um emprego pode alterar a relação do indivíduo com a comunidade através da perda de horários flexíveis ou de um trajeto conveniente entre a casa e o trabalho.

Adaptado e traduzido de Holtom, Mitchell & Lee (2006)

Segundo Mitchell et al. (2001), os laços (*links*) no trabalho são caracterizados como conexões formais e informais estabelecidas entre o trabalhador e seus colegas, grupos de trabalho, supervisores e a organização como um todo (Holtom et al., 2006). Enquanto isso, os laços na comunidade são aqueles formados no contexto social e familiar, que incluem amigos pessoais, ocupação do cônjuge, grupos de associação, igreja e organizações comunitárias (Ghosh e Gurunathan, 2015). Mitchell e Lee (2001) propõem essa dimensão de forma quantitativa para compreender o nível de conectividade do indivíduo e afirmam que apenas os números de laços podem influenciar a permanência de um indivíduo.

Os laços influenciam na retenção de duas formas: primeiro, trocar de trabalho pode causar sérias alterações na rede de relacionamentos de uma pessoa; segundo, as pessoas próximas podem exercer uma pressão que afetam as reflexões sobre sair do emprego. De modo que é “fácil de imaginar uma situação em que uma pessoa permanece [no emprego] devido a

certos relacionamentos de trabalho, mesmo que não goste da empresa como um todo” (Maertz & Champion, 1998, p. 59). Os autores apontam a influência dos trabalhos de Reichers (1985) e de Cohen (1995) que apontam o impacto na permanência de laços com colegas e grupos de trabalho e com grupos e atividades desenvolvidos na comunidade. Assim, em conjunto, esses laços formados entre o indivíduo e os diversos elementos do seu trabalho e comunidade compõem uma rede que pode ser caracterizada como psicológica, emocional, social e financeira que o amarram ao seu emprego (Zhang, Fried e Griffeth, 2012), dependendo da força que estes laços tem e a facilidade com que eles podem ser quebrados (Mitchell et al., 2001). Esta questão da força dos laços assim introduz as dimensões de sacrifício.

O ajustamento (*fit*) por sua vez é definido como a percepção de adequação ou conforto do empregado com sua organização e com a comunidade em que vive e com a qual convive (Mitchell et al., 2001). Isso significa que, para que um indivíduo permaneça em seu emprego, é necessário que seus valores pessoais, objetivos de carreira e planos para o futuro sejam compatíveis (*fit*) com a cultura e estrutura da organização, assim como seus conhecimentos, competências e habilidades profissionais estejam de acordo com as demandas e tarefas implicadas em seu emprego imediato.

Além disso, a avaliação que o trabalhador faz do local em que vive também influencia nesta decisão, uma vez que, caso ele não se ajuste, por exemplo, à cidade em que vive (ela pode ser perigosa, ter um clima desagradável ou até mesmo não apresentar as opções de lazer adequado), ele pode optar por mudar-se e assim trocar também de emprego. Assim, o enraizamento no trabalho assume que quanto maior for a compatibilidade entre o indivíduo e sua organização e comunidade, maior a probabilidade de que ele se sinta profissional e pessoalmente ligado a organização.

O conceito de sacrifício (*sacrifice*) presente no enraizamento, segundo Holtom e Inderrieden (2006), se refere aos custos psicológicos ou materiais percebidos pelo indivíduo caso ele optasse por deixar sua organização. Dentre estes sacrifícios é possível citar a perda de colegas de trabalho, projetos e benefícios (plano de saúde, bônus, estabilidade, etc.). Mitchell e Lee (2001) apontam também fatores estruturais e dimensões institucionais relacionados a oportunidades futuras e estabilidade. Além disso, eles incluem nesta dimensão a questão dos investimentos pessoais realizados, como conhecimentos específicos, familiaridade com tarefas e pessoas, além de benefícios conquistados (até mesmo melhor local dentro do escritório e mais dias de folga). Esta dimensão, como será discutido posteriormente neste trabalho, apresenta muitos pontos semelhantes senão iguais a ideias apresentadas pelo conceito de entrenchement (Rodrigues & Bastos, 2012).

Já os sacrifícios relacionados à comunidade são mais evidentes se o trabalhador tiver que se mudar e assim abandonar o local em que vive. Isso ocorre porque deixar a comunidade pode implicar perder um ambiente seguro, com boas escolas e opções de lazer, em que o indivíduo seja respeitado e tenha uma sensação de pertencimento (Ghosh e Gurunathan, 2015). Holtom et al. (2006) adicionam ainda que deixar um emprego pode alterar a relação do indivíduo com a comunidade, uma vez com isso pode-se também abrir mão de horários flexíveis ou de um trajeto conveniente entre a casa e o trabalho.

Ao observar a concepção e operacionalização das dimensões que compõem o enraizamento no trabalho, é possível afirmar que o enraizamento no trabalho se refere aos fatores que mantêm o indivíduo em seu emprego ao envolve-lo e amarrá-lo à organização, ao local, às pessoas e às questões de trabalho (Linder, 2016). Desta forma, o conceito apresenta grande potencial para a compreensão a respeito da influência de diversos fatores contextuais – internos e externos à organização – no comportamento do trabalhador que vão além da permanência em seu emprego (Lee et al., 2014). Este fato fica evidente ao observar os resultados de diversos estudos que encontraram correlação entre o constructo e diferentes comportamentos organizacionais (Lee et al., 2014; Jiang et al., 2012; Zhang et al., 2012).

Por fim, vale destacar que, apesar de os autores não trazerem isso de forma completamente explícita (Mitchell et al., 2001; Holtom et al., 2006), as medidas para cada uma das dimensões capturam sempre um mesmo conjunto de temas que compõem diferentes esferas da vida de um indivíduo, a saber: o trabalho ou atividades em si, coisas que o indivíduo desenvolve, ações que ele gosta ou sente prazer em realizar (profissionalmente ou não); a organização, aquela que o emprega; os objetivos ou carreira, o que o indivíduo projeta para o futuro como possível e desejável; as pessoas e grupos, cuja relação pode ser mais ou menos formal ou institucionalizada; e o ambiente físico, aqueles elementos da sua realidade que podem ser medidos de forma objetiva. A discriminação por tema entre os itens que compõem as medidas de Mitchell et al. (2001) e Holtom et al. (2006) estão organizadas no Anexo 1.

Esses temas ajudam a delinear quais fatores estão associados ao enraizamento no trabalho e que tipos de experiências no contexto organizacional e externo podem levar um indivíduo a se tornar mais ou menos enraizado. Assim, a próxima seção apresenta a rede nomológica do enraizamento no trabalho com foco maior em fatores organizacionais e os fatores relacionados ao local em que o indivíduo vive serão tratados no segundo capítulo.

2.2. A rede nomológica do enraizamento

O instrumento original desenvolvido para medir o enraizamento no trabalho, assim como instrumentos alternativos, apresentou resultados que ofereceram um significativo incremento na predição do comportamento de rotatividade. Tais resultados foram obtidos após o controle da relação do enraizamento com a rotatividade por variáveis tradicionalmente utilizadas, como satisfação com o trabalho e até mesmo intenção de afastamento (Crossley, Bennet, Jex e Burnfield, 2007; Holtom, Mitchell, Lee & Tidd, 2006; Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, e Holtom, 2004; Mallol, Brooks e Holtom, 2007; Mitchell et al., 2001).

Essa capacidade preditiva e a influência que o enraizamento tem no comportamento do trabalhador se evidenciaram com estudos que indicam que trabalhadores enraizados apresentam maior resiliência no vínculo com sua organização e constância em suas atitudes mesmo na emergência de fatores adversos à permanência no emprego. Avey, Wu e Holley (2014), por exemplo, demonstraram através de análises estatísticas que empregados que estão expostos a superiores abusivos têm maior probabilidade de se sentirem frustrados e de apresentarem comportamentos negativos no trabalho (como sabotagem, atrasos, furtos), mas que esta relação é moderada pelo enraizamento. Segundo os autores, empregados com alto enraizamento são menos propensos a se sentirem frustrados e de reagirem contra os abusos sofridos, ao contrário daqueles que apresentam níveis menores do construto.

Holtom, Mitchell e Lee (2006) por sua vez afirmam que o enraizamento no trabalho cria um efeito de amortecimento nos trabalhadores que os leva a permanecer na organização mesmo na ocasião de ocorrência de choques. Choques são eventos bruscos – positivos, negativos ou neutros; esperados ou inesperados; internos ou externos à pessoa – que precipitam o trabalhador a considerar e analisar a possibilidade de deixar a organização empregadora e estão entre os principais motivadores da rotatividade intencional (Holtom, Mitchell, Lee e Inderrieden, 2005). Além disso, apesar de os choques poderem levar os trabalhadores a piores resultados e diminuição de comportamentos de cidadania organizacional, os empregados que apresentam alto enraizamento são menos propensos a essas reações e podem até mesmo reagir aos choques melhorando seu desempenho pessoal a fim de elevar sua autoestima e evitar demissão. Dentre os eventos de choque é possível citar a transferência do cônjuge, o recebimento de uma oferta de trabalho, uma briga com o chefe, não ser escolhido para uma oportunidade de promoção, o envolvimento da organização num escândalo, dentre outros (Holtom & Inderrieden, 2006).

Para a integração da compreensão do enraizamento no trabalho com a literatura de vínculos, é importante notar que os choques descritos possuem semelhança teórica com a

quebra de contrato psicológico. A quebra ou violação do contrato psicológico ocorre quando um empregado percebe que a sua organização, ou algum de seus membros, falhou em cumprir com o que foi prometido (Robinson & Rousseau, 1994). Dado o papel central da percepção do indivíduo em relação à violação, o fenômeno é descrito como essencialmente subjetivo, de modo que ele não captura se alguma promessa foi de fato descumprida ou se uma obrigação havia sido realmente estabelecida (Robinson & Morrison, 2000).

Assim, os choques descritos por Holtom et al. (2005) podem abarcar a quebra do contrato psicológico e, como o enraizamento possui um efeito de arrefecimento na reação a choques, é possível que ele também tenha um efeito para a resolução das tensões decorridas das violações de contrato e, conseqüentemente, para o seu reestabelecimento. Holtom e Inderrieden (2006) afirmam que um dos mecanismos pelos quais o enraizamento age no sentido de aliviar a tensão do choque é através da dimensão de laços. Segundo os autores, após o choque (ou quebra do contrato) outras pessoas com quem o indivíduo se relaciona no trabalho podem influenciar seu processo de interpretação do evento que deu início a tensão ao discutirem o ocorrido com o indivíduo e lhe prestando algum tipo de apoio.

Tomprou, Rousseau e Hansen (2015), por sua vez, afirmam que a responsividade da organização influencia a resolução de quebra de contrato com o empregado, Solinger et al. (2016) acrescentam que as respostas da organização podem ocorrer na forma de suporte organizacional percebido. Além disso, Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2015) afirmam que este suporte pode derivar das ações e suporte da liderança e dos colegas de trabalho. Ou seja, é possível afirmar que o mecanismo pelo qual o enraizamento no trabalho pode contribuir para o arrefecimento de choques (Holtom et al., 2005) pode também ser responsável por auxiliar na resolução de violações em contrato psicológico.

É importante notar ainda que, as dimensões de ajustamento e sacrifícios também têm seu papel no arrefecimento de choques (Holtom & Inderrieden, 2006). Quando um indivíduo sente-se bem ajustado ao seu contexto, ele se torna mais resistente aos efeitos de choque enquanto que aquele com baixa sensação de ajustamento é mais sensível aos eventos. Já a dimensão de sacrifícios pode influenciar a resposta do indivíduo aos choques, uma vez que ele sabe o que pode perder com a deterioração da sua relação com a organização. Por fim, McNulty, De Cieri e Hutchings (2013), ao realizar um estudo com expatriados, encontraram correlação positiva entre a satisfação do contrato psicológico e o enraizamento no trabalho.

Já em relação a práticas que a organização pode aplicar para estimular o desenvolvimento do enraizamento no trabalho, é possível citar a socialização de novos empregados. As táticas de socialização são métodos utilizados pelas organizações para ajudar

profissionais recém contratados a se adaptar ao novo ambiente de trabalho, de modo a reduzir a ansiedade e ensinar atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários ao bom desempenho (Allen, 2006; Cable & Parsons, 2001; Jones, 1986). Assim, conforme o argumento de Allen (2006), a socialização permite ao indivíduo encontrar seu lugar nas redes de influência e informação da organização enquanto desenvolve relações e conexões dentro do trabalho. Este autor também mostra empiricamente como diferentes táticas de socialização se relacionam positivamente com as dimensões do enraizamento de dentro da organização, dado que a socialização leva o empregado a formar laços (*links*) com grupos e pessoas, e aumenta a sua percepção de compatibilidade (*fit*) com organização. O efeito positivo entre as táticas de socialização e o enraizamento também foi constatado em estudo conduzido por Allen e Shanock (2013).

Já em relação aos consequentes do enraizamento no trabalho, é importante ressaltar que estudos com expatriados apresentaram resultados que indicam que o constructo possui correlação positiva com a retenção dos empregados e na sua adaptação ao novo contexto interno e externo à organização. Primeiramente, Reiche, Kraimer & Harzing (2011) afirmam que, durante o período de expatriação, o empregado obtém aprendizados específicos e perspectivas futuras de carreiras que seriam perdidos ao deixar a organização ou unidade em que se está trabalhando. Desta forma, mesmo no caso da ocorrência de choques positivos ou negativos, quanto maior o nível de enraizamento formado no contexto internacional, menor a probabilidade de que o empregado responda a eles retornando ao seu país de origem (Oyler, 2014).

Além disso, Lo, Wong, Yam e Whitfield (2012) exploraram a relação entre fatores de atração do país de origem, repulsão do local de expatriação, o enraizamento e a retenção. Os autores argumentam que os expatriados estão sujeitos a diversos estímulos para que retornem ao seu país de origem, como o estilo de vida em casa, encorajamento da família, identidade nacional, assim como insatisfações com o país anfitrião, de modo que choques relacionados aos dois locais podem leva-los a decidir pela repatriação (Tharenou & Caulfield 2010). Porém, o enraizamento no trabalho demonstrou mitigar estes efeitos através das dimensões de ajustamento e sacrifícios em relação à organização e à comunidade no país anfitrião (Lo et al., 2012).

O estudo de Kraimer, Shaffer, Harrison, & Ren (2012) auxilia na compreensão da relação que o expatriado desenvolve com o novo país ao sugerir que, com o aumento no nível das dimensões de comunidade do enraizamento no trabalho, aumenta a probabilidade de que estes trabalhadores incorporem o papel que exercem como funcionários internacionais em seu

autoconceito. Por fim, o enraizamento no trabalho colabora na previsão da adaptação do indivíduo a um novo contexto, uma vez que, por definição, o constructo está associado ao sentimento de adequação e ajustamento a um novo ambiente social (Linder, 2016).

Finalmente, dada a extensa rede de correlações que o enraizamento apresenta, Lee et al. (2014) sugerem que o constructo se estende para além da mera relação que ele tem com retenção de trabalhadores em direção a um fenômeno mais amplo. Porém, o constructo ainda apresenta diversos problemas conceituais e empíricos que precisam ser elucidados.

2.3. Problemas conceituais e empíricos do enraizamento

Apesar dos resultados obtidos através da aplicação do conceito, desde a sua concepção, a maioria dos artigos sobre enraizamento no trabalho utilizam-no apenas como um instrumento de predição e parecem não refletir de forma aprofundada sobre o fenômeno que ele captura. Isso colabora para a dificuldade em definir o constructo, descrito ainda de forma muito genérica (Mitchell et al., 2001; Yao et al., 2004), e consequentemente seu escopo, o que acarreta em problemas para a teoria e para as práticas de pesquisas.

É importante notar que não há ainda completo entendimento a respeito dos fatores contextuais que operam no sentido de enraizar os trabalhadores, o que deixa em aberto a questão de quais forças são essencialmente relevantes ao enraizamento dado determinado cenário, profissão ou organização (Lee et al., 2014). Por exemplo, o trabalho de Smith, Holtom e Mitchell (2011) mostra que dentro da força aérea americana, enquanto que o enraizamento na organização diminuía a probabilidade de um funcionário deixar o serviço ou se aposentar, o enraizamento na comunidade aumentava a probabilidade de saída. Os autores sugerem que o contexto militar exerce forte influência nos resultados, uma vez que o serviço na força aérea exige que um indivíduo se mude de comunidade de tempos em tempos.

Mesmo a comunidade, que compõe um fator contextual que já é previsto no conceito de enraizamento, apresenta questões que precisam ser melhor trabalhadas. As pesquisas sobre enraizamento em geral não se preocupam em definir comunidade o que pode gerar confusões principalmente com amostras de grandes áreas, como em grandes cidades (Zhang et al., 2012). Porém, definir comunidade não é uma tarefa simples – Berger (1978) encontrou mais de 100 definições diferentes –, porém, como afirma Zhang et al. (2012), o enraizamento no trabalho provavelmente se refere a comunidades geográficas e sugerem a utilização da definição de Gottdiener, Budd e Lehtovuori (2005), segundo a qual a comunidade é formada por: “um profundo relacionamento psicológico e emocional com um grupo e/ou espaço em particular”

(Gottdiener et al., 2005, p. 19). Dada a importância da comunidade e do contexto externo à organização para este trabalho, estes temas serão trabalhados em profundidade posteriormente.

Outra questão que merece atenção está relacionada ao esticamento do conceito de enraizamento, ou seja, a ampliação indiscriminada de seu alcance conceitual através da inserção de diferentes critérios, causando menor precisão, ambiguidade e amorfismo do conceito (Osigweh, 1989). O conceito de enraizamento no trabalho sugerido por Mitchell et al. (2001) propunha apenas dois focos, a organização e a comunidade, porém, atualmente, extensões teóricas sugerem outros focos com os quais o indivíduo pode se enraizar. Ng e Feldman (2007) sugerem que sejam diferenciados o enraizamento com o emprego (*on-the-job embeddedness*), com a organização (*organizational embeddedness*) e com a ocupação (*occupational embeddedness*), uma vez que um indivíduo pode se sentir compatível (ou *fit*) com seu emprego atual e seu campo de carreira, mas não com a organização e, da mesma forma, ele poderia abandonar seu empregador mas se manter na mesma profissão. Ramesh e Gelfand (2010) também propõem o enraizamento com a família (*family embeddedness*) para descrever a pressão que a família de um empregado pode exercer para que ele permaneça em seu emprego.

Entretanto, como afirmam Mitchell et al. (2001) ao sugerirem o constructo, há diferentes formas pelas quais o indivíduo pode se enraizar, por exemplo, o indivíduo pode manifestar um vínculo forte com seus colegas, equipe e com a atividade que exerce, mas um vínculo mais fraco com a sua organização ou com seu líder. De forma semelhante, na comunidade um indivíduo pode perceber a influência de diferentes vínculos para que ele se mantenha no emprego, o que já inclui a família. Com isso, não existe uma real necessidade de sugerir novas dimensões, uma vez que as dimensões de ‘organização’ e de ‘comunidade’ podem abarcar as influências da relação do indivíduo com sua ocupação e com sua família. Assim, é possível reconhecer as contribuições que estas propostas de enraizamento oferecem à predição de diferentes comportamentos, porém é importante preservar a ideia de que elas ainda se referem a um mesmo conceito, o enraizamento no trabalho, para que a teoria e os resultados obtidos possam ser sintetizados e trabalhados de forma unificada.

Além disso, há autores que sugerem que mais itens sejam adicionados à medida de enraizamento visando capturar a influência da liderança ou dos supervisores na retenção de funcionários (Zhang et al., 2012). Sugestões como esta também colaboram para o esticamento e para a inclusão de antecedentes dentro do constructo, dado que a influência da liderança pode contribuir para que o indivíduo se torne enraizado, mas não compõe de fato o enraizamento.

Uma última questão que deve ser abordada para fins deste estudo concerne à dimensão de ‘laços’. Resultados apresentados por Crossley et al. (2007) e Ramesh e Gelfand (2010)

sugerem que um maior número de laços não implica necessariamente em um maior enraizamento, uma vez que não foram encontradas correlações entre as variáveis. Assim, Zhang et al. (2012) sugere que mais atenção seja dada à qualidade dos laços, e não somente à quantidade, o que pode ser feito através da inclusão de considerações com respeito à teoria de redes sociais.

Finalmente, a opinião defendida neste estudo é de que muitos problemas conceituais e empíricos ainda permeiam a discussão do enraizamento no trabalho e que isso se deve à falta de reflexões a respeito de sua natureza e estrutura (Lee et al., 2014). Além disso, uma vez que o conceito de enraizamento no trabalho traz à tona a discussão a respeito dos vínculos que um indivíduo estabelece com diferentes elementos da sua realidade, de dentro e de fora do trabalho, defende-se também neste estudo que a compreensão do conceito pode avançar consideravelmente ao confrontá-la com a literatura sobre vínculos. Porém, até o momento desta pesquisa, não se encontra na literatura organizacional estudos que busquem conciliar a teoria de enraizamento com as principais teorias de vínculos, nas quais se destacam o comprometimento e o entrincheiramento.

Uma das explicações plausíveis para isso está na possível sobreposição entre os conceitos de enraizamento no trabalho e as teorias de vínculos. Deste modo, a seguir, o enraizamento no trabalho é discutido frente aos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com foco nos pontos em que os conceitos se sobrepõem e se diferenciam.

2.4. Questões conceituais e de sobreposição entre os vínculos

Trazer o conceito de enraizamento no trabalho para a discussão da literatura de vínculos implica na busca por soluções para problemas conceituais que impedem a conciliação dos conceitos entre si. Isto decorre da sobreposição conceitual entre o enraizamento e os vínculos aqui estudados, uma vez que o enraizamento traz concepções relacionadas a ligações afetivas da mesma forma que o comprometimento (Mowday et al., 1982) e a ideia de permanência por motivos instrumentais também presentes no entrincheiramento (Rodrigues & Bastos, 2011). Tais concepções dificultam a integração dos resultados obtidos pela aplicação dos constructos em uma teoria comum e ameaçam a compreensão e aplicabilidade dos resultados obtidos.

A sobreposição conceitual corrobora um problema preocupante no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho: a fragmentação teórica. Este conceito é definido por Rodrigues e Freitas (2016) como “a ausência de unidade interna na explicação de um fenômeno, que fragiliza o conhecimento produzido, independentemente de sua afiliação epistemológica” (Rodrigues & Freitas, 2016, p. 4). Tal definição pode ser facilmente utilizada para descrever os

problemas conceituais do enraizamento no trabalho dado o pouco esforço despendido até agora em elaborar uma definição que proponha uma delimitação satisfatória do constructo, enquanto que o mesmo se expande para além de sua mera relação com a rotatividade (Lee et al., 2014).

Ao compararem o enraizamento no trabalho com o comprometimento de base afetiva proposto por Meyer e Allen (1991), Mitchell et al. (2001) afirmam que o enraizamento no trabalho inclui diferentes elementos de fora da organização, enquanto que o comprometimento organizacional traz apenas fatores organizacionais. Já considerando a definição de Klein et al. (2012), o enraizamento no trabalho se diferencia do comprometimento porque ele não é necessariamente voluntário e os laços abrangidos pelo enraizamento no trabalho podem refletir, por exemplo, uma obrigação (Mitchell & Lee, 2001). Além disso, embora o conceito de comprometimento implique necessariamente em uma relação de responsabilidade e empenho do indivíduo com um objeto, essas noções não estão presentes no enraizamento organizacional e podem aparecer somente na forma de consequentes do constructo (Lee et al, 2004; Halbesleben & Wheeler, 2008; Ng & Feldman, 2010).

Entretanto, resultados empíricos de diferentes estudos ainda sugerem que o comprometimento na concepção tridimensional de Meyer e Allen (1997) apresenta níveis de moderados a altos de correlação com o enraizamento, como evidencia Oyler (2014) em meta-análise. Uma vez que este estudo defende a perspectiva unidimensional do comprometimento (Klein et al., 2012; Rodrigues & Bastos, 2011), é importante discutir aqui os pontos de sobreposição entre o enraizamento no trabalho e os conceitos de comprometimento (afetivo) e o entrincheiramento.

Primeiramente, o comprometimento de base afetiva apresenta semelhanças conceituais e forte correlação com a dimensão de ajustamento do enraizamento, o que pode ser considerado um indicador de que os conceitos apresentam alguma sobreposição (Oyler, 2014). Contudo, é importante ressaltar que, enquanto o comprometimento é essencialmente afetivo, a dimensão de ajustamento, como exposto anteriormente, abarca julgamentos que podem incluir ou não uma carga afetiva. Como afirmam Cable e Parsons (2001), a noção de ajustamento se relaciona mais a uma crença cognitiva do que a uma reação afetiva. Isso pode ser verificado ao observar alguns dos itens que medem essa dimensão do enraizamento, como “meu trabalho utiliza bem minhas habilidades e talentos”, que demonstra uma avaliação sobre o trabalho sem tocar em questões afetivas.

Já em relação ao vínculo estabelecido por razões instrumentais, Mitchell et al. (2001) reconhecem que há traços do comprometimento de continuação que são similares à dimensão de sacrifícios relacionados à organização do enraizamento no trabalho, o que implica numa

similaridade com o entrincheiramento. Os autores apontam que itens utilizados por Allen e Meyer (1990) para medir o comprometimento de continuação, como por exemplo “seria muito difícil para mim deixar esta organização neste momento, mesmo que eu quisesse”, são realmente semelhantes a itens elaborados por eles para medir o enraizamento. Buscando diferenciar o conceito de enraizamento, Mithcell et al. (2001) também afirmam que o comprometimento de continuação inclui itens que medem a percepção de alternativas ao trabalho atual que não se encontram no conceito e na medida de enraizamento. Além disso, a medida de sacrifícios relacionados à organização inclui itens relativos a elementos específicos a serem sacrificados ao deixar a organização (como liberdade, benefícios de aposentadoria, compensação, seguro saúde e oportunidades de promoção) e que não são geralmente incluídos na ideia de *side-bets*, ao contrário da medida de Allen e Meyer (1990) que apresenta apenas itens generalistas.

As ideias apresentadas por Mitchell et al. (2001) a respeito do comprometimento de continuação – e que consequentemente podem ajudar na compreensão da relação que o enraizamento tem com o entrincheiramento – entretanto, são insuficientes, uma vez que focam quase exclusivamente em questões de medida dos fenômenos e ignora questões conceituais e de definição. Assim, uma análise mais sistemática e cuidadosa dos pontos de sobreposição entre os conceitos de enraizamento no trabalho e de entrincheiramento se faz necessária.

A Figura 1 apresenta os pontos de sobreposição que o enraizamento no trabalho e suas dimensões estabelecem com os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional.

Figura 1 - Pontos de sobreposição entre o enraizamento no trabalho e os vínculos organizacionais

Pontos de Sobreposição		
	Entrincheiramento	Comprometimento
Sacrifícios	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de benefícios psicológicos e materiais • Perda de investimentos feitos no ambiente de trabalho (educação, rede de contatos, ...) 	
Laços	<ul style="list-style-type: none"> • Laços que o indivíduo percebe que sacrificaria ao sair da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Laços afetivos com pessoas e grupos de trabalho
Ajustamento	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos da organização com os quais o indivíduo percebe compatibilidade que o indivíduo abriria mão 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento entre valores e objetivos do indivíduo com os da organização

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 2 apresenta os pontos pelos quais o enraizamento e as dimensões que o constituem se diferenciam dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional.

Figura 2 - Pontos de diferenciação entre o enraizamento no trabalho e os vínculos organizacionais

Pontos de Diferenciação	
Entrincheiramento	Comprometimento
O enraizamento no trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • Inclui elementos de fora da organização 	
A dimensão de sacrifícios: <ul style="list-style-type: none"> • Não inclui a noção de falta de outras oportunidades de emprego 	
A dimensão de laços: <ul style="list-style-type: none"> • Pode incluir vínculos com pessoas e grupos que não são instrumentais 	
A dimensão de ajustamento: <ul style="list-style-type: none"> • Abrange julgamentos e avaliações de compatibilidade que não implicam em uma noção de sacrifício por parte do indivíduo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Inclui elementos de fora da organização • Não é necessariamente voluntário • Não implica em empenho e dedicação no trabalho • Não inclui elementos de fora da organização laços funcionais com a organização • Pode incluir vínculos com pessoas e grupos que não são afetivos • Abarca julgamentos que podem não abranger uma carga afetiva 	

Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, a dimensão de sacrifícios do enraizamento no trabalho, por estar associada às perdas materiais ou psicológicas, apresenta sobreposição com a dimensão arranjos burocráticos impessoais do entrincheiramento. Ademais, como alguns desses benefícios estão associados ao nível de performance, autonomia, respeito e oportunidades de promoção (como pode ser visto na medida de Mitchell et al., 2001) que são conquistados com tempo e experiência acumulados num emprego, é possível afirmar que esta dimensão também se sobrepõe à dimensão ajustamento à posição social do entrincheiramento. Já a dimensão de falta de alternativas do entrincheiramento não encontra paralelo na definição do enraizamento no trabalho e tampouco na dimensão de sacrifícios do constructo (Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2004), que foca sobretudo naquilo que o indivíduo perderia ao sair da organização.

Ao comparar dados empíricos do comprometimento de continuação com a dimensão de sacrifícios, a correlação encontrada é modesta (Oyler, 2014), o que pode decorrer da forma pela qual as medidas de cada uma são operacionalizadas – enquanto Mitchell et al. (2001) utilizam itens com foco mais específico, Meyer e Allen (1991) utilizam itens mais genéricos. Por outro lado, a dimensão de sacrifícios ainda apresenta alta correlação com o comprometimento organizacional em sua concepção tridimensional (Oyler, 2014).

Por se tratar de um constructo associado à decisão de sair da organização, Mitchell e Lee (2001) descrevem as perdas associadas a esta decisão para cada uma das dimensões que conformam o enraizamento no trabalho. Para a dimensão de laços, os autores afirmam que pensar sobre deixar a organização pode trazer reverberações de diferentes magnitudes para a rede de contatos que o indivíduo pode considerar negativas. Por exemplo, o indivíduo pode perceber que sua saída da organização traria impactos indesejáveis em relações que considera importantes ou o afastaria de contatos importantes, tanto dentro da organização quanto na comunidade. Tais perdas e riscos estão associados ao ajustamento à posição social presente no entrenchamento (Rodrigues & Bastos, 2012).

No entanto, a dimensão de laços também inclui, conceitualmente, aspectos afetivos e normativos que pressionam o indivíduo para que ele permaneça na organização. Como afirmam Mitchell e Lee (2001):

Pode haver colegas de trabalho para que nós servimos como mentor, times que estão contando conosco e com as nossas contribuições, e amigos cuja companhia nós apreciamos muito. Estes são frequentemente laços e obrigações pessoais, e eles podem ser independentes da forma com que nos sentimos em relação ao nosso trabalho ou nosso comprometimento com a nossa organização em geral (Mitchell & Lee, 2001, p. 217).

Já em relação aos itens de medida da dimensão de laços proposta por Mitchell et al. (2001) e por Holtom et al. (2006), apenas aspectos mais quantitativos e objetivos são avaliados para compreender o grau de conectividade do indivíduo e não é feita menção ao impacto que a troca de emprego teria nesses laços. Com tudo isso, a correlação encontrada entre o comprometimento organizacional (na concepção de Meyer e Allen, 1991) e a dimensão de laços dentro da organização, apesar de positiva, é relativamente fraca (Oyler, 2014). O resultado é o mesmo também para a correlação entre a dimensão de laços dentro do trabalho e a medida de comprometimento afetivo.

A dimensão de ajustamento também pode estar associada à dimensão de ajustamento à posição social do entrenchamento (Rodrigues, 2011), uma vez que, como afirma Zhang et al. (2012), os elementos da organização com os quais o indivíduo percebe compatibilidade, também podem ser vistos como algo que ele teria que sacrificar ao sair da organização. Como afirmam os autores:

Por exemplo, itens [da dimensão de] ajustamento na organização, como “eu me sinto compatível com a cultura desta organização”, podem ser pensados como um custo psicológico de deixar a organização (i.e., sacrifício na organização), se elaborados da seguinte forma: Se eu for embora eu irei abandonar meu senso de identidade e relacionamentos com membros que compartilham

valores em comum. Adicionado a isso, um item de ajustamento na organização, “Eu gosto da autoridade e responsabilidade que eu tenho nesta empresa”, parece semelhante a um item em particular de sacrifício na organização: “Eu tenho muita liberdade neste emprego para decidir como perseguir meus objetivos” (Zhang et al., 2012, p. 227)

Tal consideração encontra suporte nos trabalhos de Cunningham, Fink, e Sagas (2005), Mallol et al. (2007) e Mitchell et al. (2001) que encontraram alta correlação entre as dimensões de ajustamento e de sacrifícios. Assim, Zhang et al. (2012) sugerem que as definições de ajustamento e sacrifícios sejam melhor delimitadas e explicitadas de modo que a segunda foque exclusivamente em custos materiais e exclua componentes psicológicos.

É importante lembrar, no entanto, que a dimensão de ajustamento inclui também questões afetivas, uma vez que considera a relação do indivíduo com sua organização ou emprego no que se refere a valores, objetivos de carreira e planos para o futuro (Mitchell et al., 2001). Assim, avaliado no contexto do enraizamento no trabalho, a dimensão de ajustamento inclui elementos tanto do comprometimento quanto do entrincheiramento aplicados a diferentes objetos (como a organização, a comunidade e os grupos de trabalho).

É possível concluir, assim, que o enraizamento no trabalho, no que concerne às suas dimensões organizacionais, apresenta alguns pontos de sobreposição com o comprometimento afetivo (Klein et al., 2012) e com o entrincheiramento (Rodrigues & Bastos, 2012), ao incluir tanto laços afetivos formados no trabalho quanto ao apontar itens que trazem benefícios que seriam perdidos ao sair da organização. Porém, mais estudos são necessários para que as fronteiras entre os constructos sejam mais bem estabelecidas, principalmente devido à ausência de estudos conjuntos sobre o entrincheiramento e o enraizamento.

3. A dinâmica de desenvolvimento dos vínculos

Apesar de possuir uma natureza mais estável do que outros fenômenos relacionados ao comportamento humano na organização, como a satisfação no trabalho (Mowday et al., 1982), o comprometimento organizacional é melhor compreendido como um constructo dinâmico. Costa e Bastos (2014), atentos ao fato de que a ampliação dos estudos e da compreensão dos fenômenos humanos – sociais, psicológicos ou psicossociais – apresenta uma natureza dinâmica e dependente de uma complexa rede de fatores que interagem entre si, defendem que esses pressupostos devem estar incorporados também nos estudos sobre vínculos. Segundo esses autores, tais fenômenos são construídos processualmente e sofrem alterações com o passar do tempo. Assim, diferentes teorias buscam explicar a dinâmica de formação e transformação dos vínculos. Porém, como não há ainda estudos suficientes sobre a dinâmica do

entrincheiramento organizacional e do enraizamento no trabalho, serão incluídas reflexões teóricas a partir dos paralelos existentes entre esses constructos e as dimensões do modelo tridimensional do comprometimento (TCM).

Para Mowday et al. (1982), o comprometimento é melhor caracterizado como um processo que se desdobra com o tempo e que se inicia com a entrada do trabalhador na organização. Deste modo, os autores diferenciam três estágios de desenvolvimento relacionados ao tempo que o trabalhador tem num emprego: um anterior à entrada do indivíduo na organização; um relacionado ao período de iniciação no local de trabalho; e um que se desenrola até as últimas fases da carreira. No primeiro estágio, expectativas em relação a diferentes oportunidades de emprego são formadas pelo indivíduo com base no grau com que ele acredita que cada uma delas irá se alinhar com seus valores, suas necessidades e seus objetivos, de modo que, quanto maior a expectativa, maior o comprometimento inicial.

Nos primeiros meses, após o início efetivo na organização, este comprometimento inicial evolui de acordo com as experiências vividas na organização e com a percepção do indivíduo sobre até que ponto os incentivos são proporcionais às contribuições oferecidas por ele (March & Simon, 1958). Com isso, a percepção do indivíduo a respeito do seu trabalho e, conseqüentemente, o seu comprometimento, estarão sujeitos à ação de diversas variáveis relacionadas: ao escopo do trabalho, como desafio, autonomia e habilidades utilizadas no desempenho de tarefas (Colarelli, Dean & Konstans, 1987; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Steers, 1977); à compatibilidade e ambiguidade dos papéis exercidos (Mathieu & Zajac, 1990); à percepção de importância e competência (Meyer & Allen, 1997); à relação com o grupo de trabalho; e aos fatores externos à organização (e.g., Cohen 1995).

O trajeto descrito até aqui por Mowday et al. (1982) pode ajudar também a descrever como a dimensão de ajustamento do enraizamento no trabalho pode se modificar ao longo do tempo. Como o ajustamento inclui também uma percepção de compatibilidade entre valores e objetivos do indivíduo e da empresa (Mitchell et al., 2001), se o indivíduo cria uma maior expectativa ao ingressar na empresa, sua percepção de ajustamento inicial é maior, o que implica em um maior nível de enraizamento. De forma semelhante, à medida que o indivíduo tem experiências na organização e com isso forma novas impressões sobre a sua realidade de trabalho, sua percepção de ajustamento, e conseqüentemente seu enraizamento, pode se alterar também de acordo com as novas percepções de compatibilidade.

Morrow (2011) ao realizar uma meta análise com estudos sobre comprometimento e de metodologia longitudinal, encontrou resultados que demonstram a importância do processo de socialização de novos funcionários para o desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Segundo o autor, o período de socialização é crítico por ocorrer apenas uma vez e porque as experiências iniciais de trabalho têm grande influência no desenvolvimento do vínculo que o indivíduo estabelece com seu empregador, uma vez que é neste período que o indivíduo se integra socialmente na organização e seu papel dentro dela é estabelecido (Morrow, 2011). A influência da socialização dos novos empregados para o desenvolvimento do comprometimento ainda é sustentada por diferentes autores (Allen & Meyer, 1990b; Allen & Shanock, 2013; Buchanan II, 1974). Além disso, durante o período de socialização e em momentos posteriores, a percepção de suporte organizacional age para a manutenção e construção do comprometimento do trabalhador com a empresa (Allen & Shanock, 2013; Cohen, 1995; Loi, Hang-Yue, & Foley, 2006; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Como já apontado anteriormente, as táticas de socialização também são importantes para o desenvolvimento do enraizamento (Allen, 2006; Allen & Shanock, 2013). É possível propor ainda que a socialização pode influenciar o desenvolvimento de entrenchamento organizacional, dado que com ela o indivíduo dá início a investimentos em relações pessoais e papéis desempenhados no ambiente de trabalho.

Por fim, Mowday et al. (1982) afirmam que o comprometimento continuado com a organização ao longo dos anos se dá através do tempo na organização e, consequentemente, através do entrenchamento. Segundo os autores, quanto maior o tempo de um indivíduo numa organização, maiores os desafios, a autonomia e os benefícios que lhe serão oferecidos e maiores os investimentos realizados pelo trabalhador. De modo que quando o custo associado à saída da organização aumenta, maior é a propensão de o indivíduo permanecer em seu emprego e mais forte será o seu vínculo instrumental (Meyer & Allen, 1997).

O modelo de Mowday et al. (1982) oferece uma importante contribuição à compreensão do processo de desenvolvimento dos vínculos ao sugerir que estes fenômenos estão sujeitos à ação de diversas variáveis e que, por isso, é necessário estar atento ao papel que o contexto assume nesta dinâmica.

Assim, a definição e o instrumento de medida para o comprometimento apresentado por Klein et al. (2012; 2014) utiliza uma abordagem caracterizada como *target-free*, ou seja, que permite que os vínculos com diversos focos sejam mensurados simultaneamente. Tal abordagem apresenta grandes contribuições para literatura ao trazer explicitamente a influência das variáveis contextuais e dos diferentes objetos com os quais o indivíduo se vincula para a dinâmica do comprometimento organizacional. Isso fica claro quando se observa a rede nomológica proposta por Klein et al. (2012). Este modelo (Figura 3) inclui fatores do indivíduo, do objeto e do ambiente que influenciam percepções do indivíduo que determinarão se e em

que nível ele é comprometido com um determinado objeto e os consequentes do comprometimento. É importante notar que o modelo, ao ser elaborado para ser aplicado a qualquer objeto, não inclui antecedentes e consequentes que podem estar presentes em comprometimentos com focos específicos.

Figura 3 - Modelo processual do comprometimento com qualquer objeto do ambiente de trabalho de Klein et al. (2012)

Traduzido de: Klein et al. (2012)

Baseado em estudos anteriores, o modelo sugere que processos afetivos e cognitivos determinam a percepção de vínculo com um objeto e como ele é vivenciado, de modo que as percepções (em termos de saliência, emoções, confiança e controle) são apresentadas como os antecedentes imediatos (ou proximais) do comprometimento (Klein et al., 2012). Assim, como antecedentes distais do comprometimento estão elementos que, de alguma maneira, influenciam a percepção do indivíduo, ou seja, elementos que podem induzir a formação do comprometimento ou a sua intensidade através da sua influência sobre a percepção do indivíduo.

Já em relação aos consequentes do comprometimento, dois são apontados como consequentes imediatos: a continuação (termo que pode se referir aos diferentes objetos do comprometimento, ao contrário de rotatividade, por exemplo), já que o indivíduo comprometido é menos propenso a deixar o objeto durante o período de associação esperado, que não é necessariamente indefinido; e a motivação, dado que o comprometimento implica em um desejo de agir em prol do objeto através de esforço e alocação de recursos escassos (Klein et al., 2012). A ação aparece como um conseqüente distal, ou seja, que não é definido

diretamente pelo nível de comprometimento com o objeto e de modo a fazer distinção entre intenção e comportamento. Os consequentes, sejam proximais ou distais, também apontam uma relação de feedback com as percepções, refletindo a natureza dinâmica do vínculo.

Por fim, o comprometimento com outros objetos, por sua vez, aparece no modelo como moderador das relações entre as percepções e o comprometimento com um objeto específico e deste com os consequentes imediatos (Klein et al., 2012). Essa relação ocorre uma vez que, apesar de o indivíduo conseguir ser altamente comprometido com diversos objetos, seus recursos não são infinitos, enquanto que as demandas dos objetos são muitas vezes concorrentes.

A existência simultânea do vínculo de comprometimento com diversos objetos apontada por Klein et al. (2012) possui também um paralelo com a dimensão de laços do enraizamento. Mitchell e Lee (2001), ao embasar a construção do constructo de enraizamento, cita como o indivíduo pode estar comprometido com diferentes objetos dentro do seu ambiente de trabalho (como a organização em si, o líder e a equipe de trabalho), que ajudam a conformar o conjunto de laços que conforma uma das dimensões do enraizamento. Desta forma, quanto maior o número de vínculos de comprometimento formado no trabalho por um indivíduo, maior também será o seu enraizamento.

Como já apontado na literatura de comportamento organizacional, as experiências do trabalhador dentro do ambiente de trabalho possuem as maiores e mais consistentes correlações com o comprometimento (Meyer & Allen, 1997), de modo que a compreensão a respeito do desenvolvimento dos vínculos afetivo e instrumental deve leva-las em consideração (Beck & Wilson, 2001). Assim, apesar da ampla atenção dada a diversas variáveis contextuais dada por Klein et al. (2012), é preciso ainda tornar expresso o processo psicológico que se desenrola em resposta às experiências reais vivenciadas no ambiente de trabalho pelo empregado e que intervêm na dinâmica dos vínculos. Esta lacuna pode ser preenchida com os trabalhos de Rodrigues et al. (2013) e Simosi (2013).

Primeiramente, Rodrigues et al. (2013) propõem um modelo para a dinâmica de construção e desenvolvimento dos vínculos de comprometimento e entrenchamento com a organização (Figura 4) através de análises de entrevistas narrativas a respeito da trajetória de quatro trabalhadores em suas organizações. Segundo o modelo, os vínculos se alteram constantemente desde o ingresso do trabalhador na organização através do mecanismo de contrato psicológico, isto é, a crença individual a respeito de obrigações mútuas entre o trabalhador e a organização (Rousseau, 1989). Isto significa que durante todo o seu contato com a organização, o indivíduo forma e maneja expectativas em relação à organização empregadora que são satisfeitas ou não. Desta forma, os sentimentos positivos ou negativos advindos da

satisfação ou frustração das expectativas levam o indivíduo a reavaliar seu contrato psicológico e repensar sua relação com a organização, o que reverbera na intensidade de seus vínculos. Morrow (2011) afirma que, ao entrar na organização, um empregado busca experiências de trabalho positivas e que a ocorrência efetiva de tais experiências e a satisfação das expectativas geradas pelo trabalhador determinam os níveis subsequentes de comprometimento afetivo, o que dá suporte ao modelo descrito por Rodrigues et al. (2013).

Figura 4 - Modelo teórico de construção e desenvolvimento dos vínculos com a organização de Rodrigues et al. (2013)

Fonte: Rodrigues et al. (2013)

É importante ressaltar o fato de que o processo seletivo é um momento crítico para a formação dos vínculos, uma vez que é durante o processo de seleção que o indivíduo tem seu primeiro contato com a realidade organizacional (Rodrigues et al., 2013). Desta forma, Meyer e Allen (1997) sugerem que a criação de expectativas seja gerenciada cuidadosamente durante este processo, uma vez que, quanto mais o trabalhador espera da organização, maior também é a probabilidade de ele se frustrar, o que impactaria negativamente no vínculo que o indivíduo cria com sua organização.

Um estudo semelhante ao de Rodrigues et al. (2013) foi conduzido no contexto organizacional público grego por Simosi (2013). A autora utilizou entrevistas narrativas com 25 trabalhadores com diferentes tempos de casa para compreender a relação que se estabelece entre esta variável e a dinâmica dos vínculos. Fatores contextuais foram importantes para pesquisa, uma vez que o contexto de trabalho público grego possui algumas semelhanças com o contexto público brasileiro que se mostraram influentes na formação de vínculos, como:

empregabilidade garantida; salários iniciais mais elevados do que no setor privado; e menor orientação para performance, enquanto que o salário não tem relação com essa variável (Bourantas & Papalexandris, 1999). Ademais, a cultura grega também apresenta semelhanças à brasileira, como coletivismo, distância ao poder e aversão à incerteza (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Figura 5 - Trajetória de vínculos organizacionais de empregados do setor público grego

Adaptado e traduzido de: Simosi (2013)

Os resultados encontrados por Simosi (2013), sintetizados na Figura 5, indicam que os trabalhadores com pouco tempo de casa, ou seja, que haviam entrado há pouco na organização, apresentavam um forte vínculo instrumental. Durante este período eram muito presentes as noções de *side-bet* e de segurança proveniente do trabalho, de modo que emergia também um sentimento de obrigação de reciprocidade com a organização baseado nos benefícios já auferidos. Assim, o contrato psicológico destes trabalhadores é descrito pela autora como transacional, isto é, um contrato em que as trocas esperadas são exclusivamente monetárias (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

Já para os trabalhadores com tempo médio de casa, o vínculo instrumental já perde parte de sua importância e o comprometimento afetivo se desenvolve a partir do sentimento de obrigação moral, de modo que o contrato psicológico formado é tanto transacional quanto relacional. E os trabalhadores com longo tempo de casa, por sua vez, apresentam maior comprometimento ao apresentarem um desejo de se esforçar e buscar o bem da organização na medida em que houve internalização de valores. De tal modo, esses trabalhadores se encontram em uma relação social em que as trocas são deixadas em aberto e envolvem aspectos intangíveis e sócio emocionais (Simosi, 2013).

É interessante notar ainda que os vínculos com a organização com frequência se relacionavam com outros vínculos, com outros elementos do trabalho, como teorizado por Klein et al. (2012). Os empregados mais recentes se sentiam ligados à organização através do contato

diário com o supervisor, de modo que eles não diferenciavam o vínculo formado com cada um deles. Já os trabalhadores com tempo médio de casa conseguiam diferenciar melhor o vínculo com a organização, mas este se confundia de forma recorrente com o vínculo com grupos presentes no ambiente de trabalho. Por fim, os trabalhadores mais sêniores podiam diferenciar o vínculo com a organização, ainda que esse pudesse influenciar o vínculo com outros objetos, como com o supervisor.

Com tudo isso, é possível afirmar, em síntese, que as diferentes teorias a respeito da dinâmica e da evolução dos vínculos são complementares e que as experiências vividas dentro do ambiente organizacional desempenham um importante papel no processo pelo qual as percepções do indivíduo e seu contrato psicológico com o empregador são moldados. Deste modo, o estudo de desenvolvimento de vínculos envolve necessariamente a atenção ao contexto em que eles se desenvolvem (Costa & Bastos, 2014).

Entretanto, ainda existem lacunas que não permitem verificar a validade dos modelos de desenvolvimento propostos devido à escassez de dados empíricos que os embasem. Isso decorre do fato de que, ainda que se reconheça a natureza dinâmica dos vínculos, a maior parte das pesquisas relacionadas a este tema utilizam metodologias transversais (Costa & Bastos, 2014; Morrow, 2011) que, ao capturarem informações em apenas um momento no tempo não permitem a observação da evolução e de transformações pelas quais uma variável pode passar. Tais métodos permitem apenas inferências sobre a correlação entre as variáveis que são assim trabalhadas como se fossem estáticas e não se transformassem com o tempo (Ployart & Vanderberg, 2010).

Deste modo, são necessários estudos que apliquem metodologias longitudinais, isto é, desenhos de pesquisa em que uma mesma amostra seja observada mais de uma vez e em diferentes momentos (Abbad & Carlotto, 2016). Os desenhos longitudinais são considerados mais robustos e adequados aos estudos relacionados ao comportamento humano, dado a natureza dinâmica dos mesmos (Ployart & Vanderberg, 2010). Tais desenhos fornecem informações sobre a cronologia de eventos implicados nas relações entre variáveis, mostram como elas se comportam ao longo do tempo e se as mudanças verificadas em uma variável podem ser atribuídas a mudanças ocorridas com as variáveis independentes da forma sugerida pelas teorias (Taris & Kompier, 2014).

Além disso, ao longo dos anos acumularam-se estudos que indicam a influência do contexto pessoal e externo nos vínculos organizacionais. A pesquisa de Klein, Brinsfield, Cooper & Molloy (2016), por exemplo, sugere que circunstâncias pessoais e externas ao trabalho, como mudanças nos interesses e prioridades pessoais ou a transferência do cônjuge

para outra cidade, podem ter um forte impacto no comprometimento com a organização ou até mesmo encerrá-lo. Já o estudo de Solinger, Hofmans, Bal & Jansen (2016) indica que eventos externos positivos (como festas, feriados e experiências românticas) podem influenciar a dinâmica do contrato psicológico do trabalhador e, conseqüentemente, seu comprometimento, após eventos de choque.

Entretanto, a relativa escassez de estudos que tragam variáveis do ambiente externo se manifesta nos modelos teóricos de desenvolvimento de vínculos. Os modelos de Mowday et al. (1982) e Klein et al. (2012), apesar de se preocuparem em apontar a existência de fatores provenientes de variáveis de fora do trabalho que impactam os vínculos organizacionais, ainda são insuficientes para que se possa compreender como a influência do contexto externo à organização ocorre de fato. Enquanto o primeiro aponta apenas a disponibilidade de alternativas de emprego e a comparação entre diferentes organizações, o segundo destaca de forma breve que as condições de mercado e características dos sindicatos podem influenciar o comprometimento. O modelo de Klein et al. (2012) aponta também que a cultura pode moldar as percepções e significados das experiências vividas pelo trabalhador, mas não apresenta considerações sobre como, dentro de uma mesma cultura, a sociedade pode influenciar os vínculos, até mesmo as relações interpessoais descritas se limitam ao ambiente interno à organização.

Entretanto, alguns autores reconhecem que para realmente compreender o indivíduo que se apresenta no ambiente de trabalho é preciso também considerar como é a sua vida fora do trabalho (Cohen, 2003, Kirchmeyer, 1992). Randall (1988), por exemplo, encontrou uma correlação positiva, apesar de modesta, entre a importância atribuída à família, amigos, organizações religiosas e atividades políticas com o comprometimento organizacional, ao mesmo tempo em que não foram encontrados indícios de que estes fatores externos ao trabalho competem com a organização por esforço e energia dos indivíduos. Já Reichers (1985) abarca esta relação com outro enfoque. Baseados nos resultados encontrados por Whetten (1978) e por Friedlander e Pickle (1968), o autor sugere que membros das organizações estão sujeitos a pressões de grupos e coalizões internas e externas. Desta forma, em sua concepção de comprometimento constitutivo, Reichers (1985) inclui também agentes de fora da organização, como a comunidade (Figura 6).

Figura 6 - Comprometimentos organizacionais de Reichers (1985)

Traduzido de: Reichers (1985)

Porém, são os estudos de Cohen e de Kirchmeyer que mais colaboram para a compreensão sobre como o contexto externo ao trabalho pode afetar o comprometimento organizacional. Cohen (1995, 1997, 2005) realizou diferentes estudos que indicaram que a relação do indivíduo com sua família (estado civil e presença de filhos, por exemplo) assim como a relação com amigos e a realização de atividades fora do trabalho possuem correlação com o comprometimento organizacional direta e indiretamente através de efeitos de interação. Complementar a estes resultados, Kirchmeyer (1992; 1993) e Allis e O'Driscoll (2008) realizaram estudos que indicam um efeito de *spill-over*, ou transbordamento, entre as experiências vividas fora da organização em direção àquelas vividas dentro da organização. Segundo Champoux (1981), o *spill-over* é um modelo segundo o qual crenças, atitudes, valores e hábitos presentes no cumprimento de um papel tendem a se generalizar no cumprimento de outros papéis, mais especificamente os papéis dentro e fora do trabalho, de modo que o envolvimento, comprometimento e esforço aplicados em um contexto se replicariam em outros contextos. Ou seja, os estudos de Kirchmeyer e de Allis e O'Driscoll sugerem que experiências positivas fora do trabalho podem afetar as experiências vividas dentro do trabalho, assim como as negativas.

Além disso, diferentes estudos encontraram uma correlação positiva entre o comprometimento e o respeito por parte da empresa percebidos pelo trabalhador em relação às

esferas da sua vida não relacionadas ao trabalho (Cohen, 1997; Allen & Meyer, 1990). No estudo de Cohen (1995), dentre todas as variáveis que apresentavam correlação com o comprometimento, os resultados mais consistentes foram encontrados em relação ao suporte organizacional percebido em relação à vida do indivíduo externa ao trabalho. O trabalho de Kirchmeyer (1995) por sua vez indicou que quanto mais os funcionários percebem sua vida no trabalho e fora do mesmo como mundos diferentes, menor o comprometimento, de modo que, uma falta de respeito e apoio por parte da organização em relação à vida fora do trabalho do indivíduo pode sinalizar uma incongruência dos valores entre eles. É importante notar, porém, que tais efeitos são notados apenas em trabalhadores que valorizam os elementos de sua vida externos ao trabalho (Cohen, 1997).

A relação entre o enraizamento no trabalho com o ambiente externo à organização, por sua vez, é estudada com mais frequência. Por exemplo, Gonzalez et al. (2016) investigaram os mecanismos pelos quais a intenção de saída da organização é afetada pelo relacionamento que o indivíduo tem com os membros de sua família e com seus amigos, bem como a qualidade destes relacionamentos. Através da integração de teorias sobre apego à comunidade e ao ambiente (Kasarda & Janowitz, 1974; Sampson, 1988; Raymond, Brown & Weber, 2010; Belot & Ermisch, 2009) e a teoria de enraizamento no trabalho (Mitchell et al., 2001), os autores encontraram evidências de que a relação com a família e com amigos previam a intenção de deixar a comunidade – através das dimensões de ajustamento e sacrifícios com a comunidade – o que, por sua vez, previa a intenção de saída da organização.

Já Jiang, Liu, McKay, Lee e Mitchell (2012) realizam uma meta análise que sintetiza os efeitos das dimensões de comunidade do enraizamento para a rotatividade. Segundo os autores, tais dimensões explicam uma variância incremental tanto na intenção de saída quanto na saída efetiva da organização para além das variáveis estudadas mais frequentemente, como atitudes no trabalho e alternativas de emprego. Em uma tentativa de explicar esta correlação, Feldman et al. (2012) propõem que quando um indivíduo é enraizado fora do trabalho, ele enxergará seu trabalho como um meio de permanecer na sua localização atual.

Cientes de que as dimensões do enraizamento de dentro do trabalho demonstram um efeito positivo nas atitudes no trabalho (Holtom & Inderrieden, 2006), Feldman et al. (2012) também propõem que esta relação é moderada pelas dimensões de fora do trabalho. Isto significa que quando os níveis das dimensões de fora do trabalho são baixos, a relação positiva entre as dimensões organizacionais e as atitudes são menores. Ou seja, um indivíduo com baixo enraizamento na comunidade estaria mais suscetível a aceitar um emprego em outro local mesmo que ele estivesse satisfeito com o seu emprego atual (Feldman & Ng, 2007). Por outro

lado, um indivíduo com alto enraizamento na organização e alto enraizamento na comunidade terá seu laço organizacional reforçado pelos vínculos com a comunidade em que a organização se localiza (Muhajarine & Janzen, 2006; Wells, Ward, Feinberg, & Alexander, 2008).

É importante ressaltar ainda que o indivíduo pode ter seu nível de enraizamento na comunidade incrementado devido não às suas experiências pessoais com ela, mas sim devido às experiências de sua família (Feldman et al, 2012). Assim, a medida que um indivíduo percebe as preferências e adaptabilidade de seu cônjuge, filhos ou mesmo ‘família estendida’ a comunidade em que vivem, maior será também o seu nível de enraizamento. Por exemplo, um indivíduo pode se esforçar para se manter em uma comunidade devido às oportunidades de educação que ela oferece a seus filhos.

Por fim, enquanto que a literatura de vínculos afirma que o comprometimento e o entrenchamento se desenvolvem em resposta às experiências do trabalhador na organização (Beck & Wilson, 2001; Meyer & Allen, 1997; Rodrigues et al., 2013), a dinâmica do enraizamento no trabalho se desdobra em função das experiências que o trabalhador vive dentro da organização e em meio à sua comunidade. Estas não são abrangidas pelos conceitos de comprometimento e entrenchamento organizacionais, o que não significa que elas não têm impacto nos mesmos, ainda que tais efeitos ainda não tenham sido completamente compreendidos. Assim, dado o papel central que o meio externo tem para o conceito de enraizamento no trabalho (Mitchell et al., 2001; Mitchell & Lee, 2001; Feldman, Ng & Vogel, 2012) e a necessidade de melhor contextualizar os estudos sobre vínculos, o segundo capítulo deste projeto explora teorias e conceitos que podem auxiliar na investigação das mesmas.

A Figura 7 sintetiza a discussão realizada neste capítulo em um modelo teórico sobre a dinâmica de desenvolvimento dos vínculos que guia a elaboração deste estudo.

Figura 7 - O desenvolvimento dos vínculos do comprometimento e entrenchamento organizacionais e do enraizamento no trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

CAPÍTULO II – O AMBIENTE EXTERNO À ORGANIZAÇÃO

Apesar das crescentes demandas por uma melhor contextualização nos estudos de comportamento organizacional (Rousseau & Fried, 2001; Johns, 2006; Härtel & O'Connor, 2014) e, mais especificamente, nos estudos sobre vínculos (Costa & Bastos, 2014; Wasti et al., 2016), ainda são relativamente escassos os estudos que se preocupam com as influências externas à organização para o desenvolvimento do comprometimento e do entrincheiramento. Brotherton (2003) afirma que uma atenção explícita aos fenômenos de trabalho fora do ambiente profissional e ao amplo contexto social se faz necessária. Porém, as pesquisas sobre vínculos se limitam geralmente a ambientes próximos ao de trabalho para considerar inter-relação entre trabalho e não-trabalho (Hom & Xiao, 2011; Bielby, 1992). Além disso, no nível individual, pesquisas que busquem investigar a relação que se estabelece entre a vida e o trabalho das pessoas com frequência se ocupam apenas em estudar como a família nuclear pode impactar no ambiente de trabalho e ignoram, por exemplo, as relações com outros membros da família e com os amigos (Gonzalez, Ragins, Ehrhardt, & Singh, 2016).

Tendo em conta que variáveis e experiências vividas fora da organização podem influenciar na dinâmica dos vínculos e como o indivíduo se relaciona com a sua organização e com seu trabalho, é necessário compreender a relação que o indivíduo possui com os elementos de fora de seu ambiente de trabalho. Porém, dado que o contexto externo à organização abarca um número grande demais de fatores e variáveis importantes para a dinâmica dos vínculos organizacionais, este capítulo tem como objetivo definir e delimitar este contexto.

Dado que o conceito de enraizamento no trabalho coloca como central o papel que a comunidade desempenha em resultados dentro do trabalho, primeiramente será discutido o que a literatura sobre comunidade apresenta sobre a relação do indivíduo com a mesma.

1. A comunidade

O termo comunidade aponta para um tema controverso e é interpretado de diferentes maneiras pelos diversos campos de conhecimento, como a Filosofia (Yamamoto, 2013), a Economia (Storper, 2005), a Sociologia (Durkheim, 1978) e a Psicologia (McMillan & Chavis, 1986). Assim, como já exposto anteriormente, as definições para comunidade são muito numerosas e de difícil síntese (Berger, 1978).

Em relação ao uso corrente da palavra comunidade, segundo Hughes e Stone (2006), o termo é usado de forma vaga e se refere frequentemente a um conjunto de relações sociais que se estendem para além da família, em que as pessoas se associam devido a algo que elas tenham

em comum, como localização geográfica, crenças, interação social, estilo de vida, identidade ou interação social. Para o presente estudo interessa especificamente a comunidade geográfica, isto é, aquela que se baseia em uma localidade geográfica (Gusfield, 1975), uma vez que é a esta comunidade a que o constructo de enraizamento no trabalho se refere (Mitchell et al., 2001; Feldman et al., 2012; Zhang et al., 2012). Além do mais, ainda que não seja estudada com frequência em conjunto com a literatura de vínculos organizacionais, Wasti et al. (2016) apontam como a relação com a comunidade é influente em diferentes culturas, inclusive no Brasil. Desta forma, o conceito de comunidade será analisado nesta seção com base na Sociologia e na Psicologia.

De acordo com Heller (1989), as comunidades locais foram desenvolvidas como forma de se tirar vantagem de um desenvolvimento econômico ou para o estabelecimento de enclaves de defesa, como no caso de diversas cidades. Desta forma elas não nasceram de modo a satisfazer necessidades psicológicas e sociais do homem. Posteriormente, com a ascensão do modo de vida moderno e o crescimento na vida nas cidades, a forma dos homens viverem em conjunto passou por grandes mudanças, o que levou os sociólogos a distinguir os conceitos de comunidade e sociedade. Ainda assim, a palavra comunidade carrega consigo um sentido positivo relacionado à intimidade, vínculos afetivos, comprometimento e coesão e que perduram com o passar do tempo (Mocellim, 2011). Nas palavras de Nisbet (1967):

Comunidade é uma fusão de sentimentos e pensamentos, de tradição e compromisso, de adesão e volição. Pode ser encontrado em, ou expressar simbolicamente, localidade, religião, nação, raça, idade, ocupação, ou cruzada. Seu arquétipo, tanto historicamente e simbolicamente, é a família, e em quase todo tipo de verdadeira comunidade a nomenclatura da família é importante. Fundamentais para a força do vínculo da comunidade é a antítese verdadeira ou imaginada formada no mesmo tecido social, pelas relações não comunais de concorrência ou conflito, utilidade ou aceitação contratual. Estes, por sua relativa impessoalidade e anonimato, destacam os laços pessoais estreitos da comunidade (Nisbet, 1967, p. 48).

Por sua vez, a vida nas grandes cidades e metrópoles conforma uma antítese à vida em comunidade, uma vez que, com ela, o número de interações entre os homens aumenta significativamente, enquanto que individualmente cada interação perde relevância. Dado o elevado número de pessoas com as quais se estabelece um contato sem qualquer forma de vínculo afetivo, a grande diversidade, a impossibilidade da limitação territorial – vinculada a integração possibilitada pelos meios de transporte e comunicação – e até mesmo o enriquecimento econômico, vê-se uma ampliação da individualização (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010; Mocellim, 2011).

O sociólogo Ferdinand Tönnies se dedicou ao estudo sobre a comunidade e a definia como um grupo social vinculado a um espaço limitado de grande integração afetiva e coesão interna (Miranda, 1995). Com isso, os membros da comunidade compartilham conhecimentos, objetivos, valores, costumes e formas de pensar, ou seja, apresentam certo grau de homogeneização. A sociedade, em oposição, é caracterizada por Tönnies ressaltando a flexibilização das limitações espaciais e as pessoas apresentam formas de agir e pensar heterogêneas, enquanto que os relacionamentos são impessoais e com reduzido grau de compartilhamento de valores e intimidade. Tönnies afirma também que na comunidade as normas se estabelecem por meio do costume, práticas estabelecidas e tradições, já na sociedade elas aparecem através de convenções, leis e opinião pública. Em suma, na comunidade seus membros estão organicamente unidos, enquanto na sociedade os mesmos estão organicamente separados (Miranda, 1995).

Diferentes sociólogos concordam com a visão de Tönnies a respeito da diferenciação da comunidade e da sociedade e apontam como a forma de se viver em conjunto se alterou após o século XIX, como é o caso de Durkheim (1978) e Bauman (2003). Georg Simmel (1979) acrescenta ainda que a metrópole é um local de alta impessoalidade, subjetividade altamente diferenciada, ou seja, um terreno fértil à individualidade. Nesse ambiente, os estímulos são excessivos gerando no indivíduo uma atitude blasé, uma incapacidade de reagir a novos estímulos, enquanto que o contato entre os homens se tornam menos intensos e pessoais que possibilita um crescimento na liberdade de ação das pessoas e dos grupos.

As ideias de Ferdinand Tönnies, apresentadas principalmente em seu livro de 1887, *Gemeinschaft and Gesellschaft* (palavras que designam as formas de organização social em comunidade e sociedade), foram sintetizadas no Modelo de Desenvolvimento Linear (*Linear Development Model*) a fim de operacionalizar as pesquisas sociológicas em busca de evidências empíricas (Janowitz & Kasarda, 1974). Este modelo afirma que os principais fatores que determinam os padrões de comportamento da sociedade são exógenos, nomeadamente aumentos lineares no tamanho da população e na densidade das comunidades humanas. Este modelo abarca as ideias de que a urbanização e a industrialização alteram o caráter essencial da sociedade e inclui também a visão de Louis Wirth (1938) que afirmam que o aumento da população e da densidade enfraquecem os vínculos familiares e a perda da expressão da comunidade local.

Entretanto, as visões de tais sociólogos foram confrontadas por pesquisadores da Escola de Chicago – como W. I. Thomas, Robert E. Park e Ernest W. Burge – que propuseram uma visão alternativa para a questão da comunidade (Janowitz & Kasarda, 1974). Segundo esta

perspectiva, a comunidade se trata de um constructo social que reflete variáveis institucionais, normativas e ecológicas, constituindo assim um aspecto essencial da sociedade de massa. A partir destas ideias elaborou-se o chamado Modelo Sistêmico (*Systemic Model*) a fim de operacionalizar os conceitos apresentados.

O modelo descreve a comunidade como um complexo sistema de relações de família e de amizade, laços formais e informais relacionadas às raízes familiares e movida por processos constantes de socialização. Desta forma, a comunidade apresenta fronteiras imprecisas e difusas, enquanto que a participação do indivíduo varia em escopo e intensidade a depender da sua posição social, dentre outros fatores. A noção de Janowitz (1967) de “*limited liability*” (responsabilidade limitada) ajuda a descrever esta forma de comunidade ao sugerir que em uma sociedade de alta mobilidade, as pessoas podem participar intensamente e desenvolver fortes vínculos na comunidade e ainda assim estarem preparadas para deixá-la se as condições locais não forem capazes de suprir suas aspirações e necessidades.

Assim, Kasarda e Janowitz (1974) realizaram um estudo com o objetivo de examinar os fatores sociais que influenciam o vínculo com a comunidade comparando os dois modelos. Para isso, dados demográficos de diversas regiões da Inglaterra foram obtidos e confrontados com as respostas de seus moradores para questões a respeito de seus sentimentos e atitudes em relação às comunidades em que viviam, suas redes de contatos e outras variáveis independentes. Seus resultados demonstraram que o tamanho da população bem como a sua densidade não têm grandes implicações na relação que o indivíduo desenvolve com a comunidade, enquanto que a extensão do período de residência apresenta alta correlação positiva com laços sociais. É importante ressaltar que, embora outros fatores como idade e posição na estrutura social influenciem o vínculo com a comunidade, a extensão do período de residência se apresenta como o fator mais importante em diversos estudos posteriores (e.g. Flaherty & Brown, 2010; Kaltenborn & Bjerke, 2002; Hay, 1998; Goudy, 1990). O modelo sistêmico para a compreensão da comunidade foi sustentado também por estudos empíricos posteriores (Flaherty & Brown, 2010; Sampson, 1988).

Os resultados encontrados ainda no estudo de Kasarda e Janowitz (1974) indicam também que os sentimentos de comunidade medidos se dão em função do tempo de residência, o que não ocorre em relação à participação de atividades sociais informais. O interesse nos assuntos da comunidade local, por sua vez, deriva principalmente da posição social, enquanto que os laços de amizade são os mais importantes para determinar os sentimentos associados à comunidade, o que está de acordo com os resultados de Gonzalez et al. (2016) sobre enraizamento na comunidade.

Por fim, o estudo desenvolvido por Kasarda e Janowitz (1974) dá suporte a uma compreensão de que a comunidade deriva da percepção do indivíduo e deste modo os autores utilizam com frequência a expressão “*sense of community*” (sentimento de comunidade), conceito esse fundamental para o campo da Psicologia que se interessa pelo desenvolvimento da comunidade (Sarason, 1974). Sugere-se com isso que o termo comunidade descreve uma percepção individual de um fenômeno coletivo, de modo que se torna necessário dar atenção ao que a Psicologia sugere sobre o tema.

2. O sentimento psicológico de comunidade

O campo da Psicologia comunitária iniciou o seu desenvolvimento a partir de 1960 como parte de uma mudança de paradigma da Psicologia, orientada até então, principalmente, pela busca por compreensão e soluções a questões individuais, mas que se mostrava indiferente às necessidades sociais (Heller, 1989). Os primeiros psicólogos da comunidade se preocupavam com o fato de que os modelos psicoterapêuticos eram irrelevantes aos problemas de pessoas em situações precárias, em que há escassez de comida, educação, emprego e moradia. Com isso, um dos objetivos centrais do campo se concentra no desenvolvimento da comunidade em diferentes contextos e grupos, ou seja, para a criação de oportunidades para filiação, para influência, para que necessidades comuns sejam satisfeitas, para que laços afetivos sejam compartilhados e para o oferecimento de suporte emocional (Chavis & Newbrough, 1986).

Para este campo da Psicologia, o conceito de sentimento psicológico de comunidade é central, uma vez que para ela a comunidade é definida como “qualquer conjunto de relações sociais interligadas por um sentimento psicológico de comunidade” (Chavis & Newbrough, 1986, p. 335). Este conceito foi apresentado pela primeira vez por Sarason (1974), que o descreve como “o sentimento de que somos parte de uma rede de relacionamentos de suporte mútuo, sempre disponível e da qual podemos depender” (Sarason, 1974, p. 1). A isso o autor também acrescenta que o sentimento psicológico de comunidade decorre da “percepção de similaridade com os outros, uma reconhecida interdependência com os outros, uma vontade em manter essa interdependência dando ou fazendo pelos outros o que esperamos que nos façam a nós, o sentimento de que somos parte de uma grande e estável estrutura da qual podemos depender” (Sarason, 1974, p. 157). O autor afirma ainda que o sentimento psicológico de comunidade previne que os indivíduos sofram por longos períodos de sentimentos de solidão e os auxilia para que vivam de forma emocionalmente mais saudável.

O sentimento psicológico de comunidade é um conceito útil para que se possa diferenciar os grupos de pessoas que compõem uma comunidade dos que não compõem. Amaro

(2007), por exemplo, afirma que os termos vizinhança e comunidade são frequentemente utilizados como sinônimos, mas que na realidade eles não podem ser utilizados de forma intercambiável. Isto ocorre porque a vizinhança refere-se a um perímetro geográfico e residencial cujos moradores podem interagir ou não, constituir uma comunidade ou não, o que irá depender da presença do sentimento de comunidade.

Posterior à apresentação do conceito, estudiosos de diferentes campos tentaram defini-lo e quantificá-lo (Amaro, 2007) e, em 1986, McMillan e Chavis apresentaram o modelo teórico para a sua compreensão mais amplamente aceito e utilizado (Figura 8). De forma simultânea, Chavis, Hogge, McMillan e Wandersman (1986) operacionalizaram e testaram empiricamente o fenômeno e seus resultados deram sustentação ao modelo de McMillan e Chavis (1986).

O modelo de sentimento psicológico de McMillan e Chavis (1986) é composto basicamente por quatro elementos: afiliação (*membership*), influência (*influence*), reforço (*reinforcement*) e conexão emocional compartilhada (*shared emotional connection*).

A afiliação é um sentimento de pertencimento ou associação, o que, por sua vez, implica em cinco atributos. O primeiro deles refere-se aos limites ou fronteiras (*boundaries*), que oferecem aos membros do grupo a segurança para que suas emoções e necessidades sejam expostas e para que a intimidade possa se desenvolver. Os limites são definidos através da linguagem, de rituais e até mesmo de formas de se vestir e assim definem quem está dentro e quem está fora, delimitando em quem se pode ou não confiar. O segundo atributo é a segurança emocional, que é derivada dos limites e que pode implicar até mesmo em uma garantia de proteção física e econômica. O sentimento de pertencimento é o terceiro atributo e envolve uma percepção, crença ou expectativa de que o indivíduo combina com o grupo, que tem seu espaço lá e que estaria disposto a se sacrificar por ele. O quarto atributo é o investimento pessoal, que indica que o indivíduo fez algo para ser parte do grupo e que por isso merece seu lugar com ele. Este investimento também contribui para que os membros do grupo percebam essa afiliação como significativa e valiosa. O último atributo é o sistema simbólico comum, utilizado para a definição dos limites do grupo.

Figura 8 - Elementos do sentimento de comunidade e suas relações

I – Afiliação

Sentimento de pertencimento ou de compartilhamento de senso de associação pessoal.

II – Influência

Um senso de importância, de fazer a diferença para um grupo e de o grupo fazer diferença para os seus membros.

- A.** Abertura do membro à influência dos membros da comunidade ↔ Poder do membro para influenciar a comunidade
- B.** Necessidade do membro por validação consensual x necessidade da comunidade por conformidade = poder da comunidade para influenciar seus membros (normas da comunidade)

III – Integração ou satisfação de necessidades

Sentimento de que as necessidades dos membros serão atendidas pelos recursos recebidos através da filiação ao grupo.

- A.** De acordo com o grau em que a comunidade facilita o ajustamento (*fit*) entre pessoa e ambiente (satisfação de necessidades) entre seus membros, os membros estarão aptos a desenvolver um senso de comunidade

IV – Conexão emocional compartilhada

O comprometimento e crença de que os membros compartilharam e compartilharão uma história, lugares comuns, momentos juntos e experiências similares.

- A.** Conexão emocional compartilhada = contato + interação de alta qualidade

Traduzido e adaptado de McMillan & Chavis (1986)

O segundo elemento que constitui o sentimento psicológico de comunidade na concepção de McMillan e Chavis (1986), a influência, abarca tanto o poder exercido pelo indivíduo no grupo quanto o poder do grupo no indivíduo. Esta influência mútua funciona de modo que o indivíduo percebe sua importância para o grupo, ao mesmo tempo em que o grupo também importa para seus membros e é capaz gerar coesão entre eles.

Reforço, o terceiro elemento, relaciona-se com a integração e a satisfação de necessidades do grupo e de seus membros. Na medida em que o indivíduo faz parte de um grupo e percebe que ele o ajuda a satisfazer seus desejos e anseios, ele recebe assim um estímulo que reforça seu comportamento de aproximação do grupo, em alinhamento com a teoria behaviorista básica (Abreu, 2012). Em alinhamento com a teoria de enraizamento (Mitchell et al., 2001), para este elemento do sentimento psicológico de comunidade, a noção de ajustamento (*fit*) é importante (Vogel & Feldman, 2009), uma vez que este reforço ocorre se há compatibilidade entre aquilo que os indivíduos, com base em seus valores por exemplo, priorizam em termos de quais necessidades e desejos devem ser satisfeitas primeiro (McMillan & Chavis, 1986).

A conexão emocional compartilhada, por fim, se baseia numa história comum que os indivíduos vivenciaram (ou acreditam que vivenciarão) ou simplesmente com a qual eles se identificam. Diferentes elementos podem contribuir para o desenvolvimento desta conexão, desde a frequência da interação entre os indivíduos até outros aspectos qualitativos dessas interações.

Apesar de este modelo de sentimento psicológico de comunidade ter sido alvo de críticas de diferentes autores (Long & Perkins, 2003; Tartaglia, 2006) e alguns estudos terem tentado expandi-lo ou modifica-lo (Burroughs & Eby, 1998; Puddifoot, 1995), existe certo consenso de que a definição operacional proposta por McMillan e Chavis (1986) permanece como o modelo definitivo para este conceito (Moritisugu, Vera, Wong & Duffy, 2015; Amaro, 2007; Perkins & Long, 2002). A validade do constructo também é confirmada através da correlação que ele estabelece com diferentes variáveis, algumas delas com potencial para afetar o comprometimento organizacional através de *spill over* positivo (Allis & O'Driscoll, 2008; Kirchmeyer, 1992, 1993; Champoux, 1981) e para afetar o nível geral de enraizamento no trabalho (Feldman et al., 2012; Mitchell & Lee, 2001). É interessante notar ainda que o senso de comunidade pode estar presente dentro do ambiente de trabalho, ou seja, o indivíduo pode perceber a sua organização ou seus colegas como entidades que compõem a sua comunidade (Klein and D'Aunno, 1986).

O senso de comunidade é positivamente relacionado com empoderamento psicológico, saúde mental, bem estar individual (Farrel et al., 2004; Peterson, Speer & McMillan, 2008; Peterson & Reid, 2003; Prezza et al., 2001). Davidson e Cotter (1991) sugerem ainda que o senso de comunidade melhora o bem estar do indivíduo ao diminuir a preocupação e ao aumentar sua felicidade e auto eficácia. É possível assim propor que tais efeitos positivos para o indivíduo podem influenciar positivamente o seu trabalho e deixa-lo apto ao desenvolvimento do comprometimento organizacional. Por exemplo, sentimentos negativos advindos de preocupações ou eventos negativos no trabalho podem ser melhor processados pelos indivíduos com ajuda da comunidade, seja através do apoio que ela presta ou de boas experiências que ela pode prover (Solinger et al., 2016).

Por fim, o sentimento de comunidade está associado com participação na comunidade, em grupos de vizinhos e em instituições religiosas (Brodsky et al., 1999; Hughey et al., 1999; Kingston et al., 1999; Perkins & Long, 2002; Peterson et al., 2008), o que contribui para o desenvolvimento de vínculos no local em que o indivíduo mora. Além disso, este sentimento também está associado a maiores níveis de sensação de proteção e segurança quando aplicado

ao nível da vizinhança (Amaro, 2007), o que está diretamente ligado ao enraizamento (verificar itens no Anexo 1).

No entanto, ainda que a comunidade seja uma força influente de estabilidade geográfica para alguns trabalhadores, existem também aqueles para quem a comunidade não exerce um papel relevante em suas vidas (Feldmand et al., 2012). A comunidade está muito associada a relação desenvolvida com outras pessoas, enquanto que o indivíduo pode criar vínculos com o lugar que o prendam devido às preferências quanto ao clima, às atividades recreativas disponíveis e ao estilo de vida associados a ele (Huffman & Feridhanusetyawan, 2007; Feldman et al., 2012; Mitchell et al., 2001; Rappaport, 2007).

Assim, o conceito de comunidade é relevante para compreender as relações e laços que o indivíduo estabelece com as pessoas em um dado local, isto é, o aspecto social do vínculo formado com o lugar. Porém, ele sozinho não explica o que prende o indivíduo em um mesmo local e a totalidade dos vínculos associados às dimensões externas à organização que constituem o enraizamento no trabalho. Desta forma, a próxima seção visa diminuir essa lacuna ao focar mais especificamente na relação homem-lugar ao introduzir o conceito de apego ao lugar (Giuliani, 2003; Scannell & Gifford, 2010).

3. O vínculo com o lugar

A relação que o ser humano desenvolve com o local sofreu grandes alterações com o aumento da mobilidade, da globalização, da virtualização e da homogeneização dos lugares, que assim perdem sua especificidade cultural (Lewicka, 2011a). Como já expressado anteriormente, o indivíduo pode se envolver intensamente na comunidade e ainda assim estar pronto para deixá-la se lhe parecer necessário (Janowitz, 1967). Com isso em mente, é possível questionar se a relação que o indivíduo estabelece com um local ainda é relevante para compreender o ser humano.

Segundo Lewicka (2011a), o lugar não apenas não perdeu sua significância como sua importância cresceu no mundo contemporâneo, de modo que as pesquisas indicam que o apego aos lugares continua forte. Na realidade, Casey (1997) afirma que o processo de homogeneização das cidades, baseada nos paradigmas econômicos ocidentais, nutre um desejo nas pessoas por lugares diferentes, por aquilo que é local ou regional em contraposição às experiências oferecidas em lugares de maior globalização. Além disso, eventos de potencial disruptivo ou devastador podem revitalizar uma sensibilidade ao local ao evidenciar a história que ele carrega e aquilo que ele tem de singular, tornando-o insubstituível. Desta forma, o vínculo com o lugar continua a se desenvolver mesmo em contextos diversos, como em áreas

de risco (Billig, 2006) e locais de grande mobilidade (Gustafson, 2009) ou quando um trabalhador deve se deslocar para outras cidades e regiões para trabalhar (Van der Klis & Karsten, 2009).

Devido à complexidade envolvida com os componentes comportamentais e ambientais compreendida na relação e interação entre indivíduo e lugar, diferentes campos de estudo e pesquisadores de diferentes formações se ocupam do tema (Günther, Elali & Pinheiro, 2008). Valera (1996) acrescenta ainda que o tema é de difícil delimitação em razão da sua localização fronteiriça entre disciplinas, da multiplicidade de âmbitos de aplicação e de sua história ainda recente. Felipe e Kuhnen (2012) realizaram um amplo levantamento das áreas que publicam trabalhos relacionados com o apego ao lugar, dentre os quais é possível citar, por exemplo, Geografia, Marketing, Urbanismo, Hotelaria, Ciência Florestal, Saúde, Administração, Psicologia e Sociologia.

Tal diversidade é fonte de uma ampla difusão de conceitos e indicadores relacionados com o apego ao lugar cujas definições e relações são imprecisas e sem padrão em comum (Felippe & Kuhnen, 2012; Pretty, Chipuer, & Bramston, 2003). Giuliani (2003) cita diversos termos usados de forma indistinta para fazer referência ao apego ao lugar, como pertencimento, afiliação, apropriação, compromisso, investimento e dependência. Estes conceitos frequentemente não possuem sentido fora de seu contexto teórico, aliados às diferentes formas de se mensurar constructos básicos, torna difícil a acumulação de conhecimento (Lewicka, 2011a).

O trabalho de Giuliani (2003) contribui para a compreensão mais abrangente do apego ao lugar ao reunir evidências e argumentos que ajudam a caracterizar o fenômeno como um vínculo. Ao comparar com o apego a uma pessoa, a autora sugere que o conceito de apego ao lugar se trata de um vínculo afetivo, uma vez que a importância dada a um local específico se dá na mesma medida em que ele não pode ser facilmente substituído por outro, ainda que o indivíduo pode se apegar a múltiplos lugares. Ela esclarece também que este vínculo não se resume a um sentimento afetivo genérico por um lugar, como inclui também um sentimento de bem estar e segurança devido à proximidade com ele. De fato, pessoas apegadas a um lugar se sentem seguras nele, mesmo quando ele se localiza em áreas de perigo elevado (Billig, 2006).

Neste trabalho, utiliza-se como base para o estudo do apego ao lugar o trabalho de Scannell e Gifford (2010) que oferece um modelo do constructo considerado por Mihaylov e Perkins (2014) como o mais compreensivo a respeito do apego ao lugar. Os autores trazem diferentes aspectos e concepções a respeito do apego ao lugar e os reúnem de modo que possam ser compreendidos como constituintes de um mesmo conceito e indica para a complexidade da

relação que o indivíduo pode estabelecer com o lugar. O modelo apresenta três dimensões: a primeira dimensão se refere à pessoa, aquele que é apegado e os significados individuais e coletivos atribuídos ao local; o segundo se refere a processos psicológicos, isto é, emoções, cognições e comportamentos se manifestam com o apego; e o terceiro se refere ao objeto do apego, o lugar em si, assim como proeminência de seus elementos físicos e sociais, sua especificidade e seus componentes espaciais. Cada uma dessas dimensões será discutida em maior profundidade e a Figura 9 apresenta de forma sintética o modelo.

Figura 9 - Modelo tripartido de apego ao lugar

Traduzido de Scannell & Gifford (2010)

A dimensão relativa à pessoa, no nível individual, abarca a relação pessoal que alguém pode formar com um lugar, o que pode ocorrer devido a memórias que o local evoca, experiências que o indivíduo vive ou viveu lá ou até mesmo devido a um sentimento de continuidade pessoal (Manzo, 2005; Twigger-Ross & Uzzell, 1996). Já no nível grupal, o local pode evocar significados e assim unir membros de um grupo através de experiências históricas, valores e símbolos em comum (Scannell & Gifford, 2010).

Os processos psicológicos, que compõem a segunda dimensão, são compostos de três elementos. O primeiro deles é a emoção e o afeto: diferentes autores reconhecem que o vínculo que o indivíduo forma com o lugar tem natureza afetiva (Fullilove, 1996; Giuliani, 2003; Hidalgo & Hernández, 2001). Apesar de apego ao lugar ser em geral considerado um sentimento positivo que envolve um desejo de se manter próximo a um lugar devido às emoções positivas que ele evoca (Giuliani, 2003), a relação com o lugar pode trazer emoções que vão desde o amor, o ódio, o medo e um sentimento de ambivalência (Manzo, 2005).

O segundo, a cognição, envolve processos de criação de significados e percepções que facilitam a relação com o lugar através de memórias, crenças e conhecimentos que o indivíduo associa com determinados lugares e que os tornam importantes para ele (Scannell & Gifford, 2010). Fullilove (1996) chama atenção para a familiaridade que o indivíduo desenvolve com o lugar, uma vez que o conhecimento íntimo sobre este é essencial para a sobrevivência. A autora afirma ainda que quando inserido em um local desconhecido, o indivíduo fica em estado de alerta e atento aos detalhes, enquanto que em lugares familiares, ele se sente seguro e confortável.

O comportamento, o último elemento que compõe a dimensão de processos psicológicos, descreve a expressão do apego ao lugar. Diferentes ações podem estar associadas ao apego ao lugar, porém, segundo Hidalgo e Hernández (2001), o principal comportamento de um indivíduo apegado é verificado pelas tentativas de se manter próximo a um determinado local. Esta ideia encontra suporte em estudos empíricos que indicam que associam o apego com o tempo de residência e com esforços para retornar a um lugar (Hay, 1998; Kasarda & Janowitz, 1974).

Os processos psicológicos citados ficam evidentes nas ocasiões em que o indivíduo deve partir do local com o qual ele desenvolveu um apego, o que pode decorrer de guerras, desastres naturais, relocação ou imigração (Scannell & Gifford, 2010). O trabalho seminal de Fried (1963) estudou pessoas e grupos que foram forçados a se mudar de um bairro em Boston e apontou para consequências como fortes reações emocionais e psicológicas, que pode se manifestar por uma forma de luto, assim como perda de estrutura familiar e desestruturação da comunidade. Fullilove (1996) também aponta para a saudade, tristeza, desorientação e alienação associadas à perda de um lugar.

A última dimensão do modelo tripartite se refere ao lugar em si, o objeto de apego, e pode ser compreendido em dois níveis, o social e o físico (Hidalgo & Hernández, 2001). O primeiro deles se refere ao apego ao lugar como facilitador de relações sociais e identidade de grupo e por isso está associado ao senso de comunidade (McMillan & Chavis, 1986; Scannell & Gifford, 2010), enquanto há autores que afirmam que o apego ao lugar significa na realidade o apego às pessoas que lá estão (Woldoff, 2002). Porém, ainda que o elemento social desponte como o mais saliente para o desenvolvimento do apego com o lugar, as características do lugar em si podem ser responsáveis pelo surgimento do vínculo (Hidalgo & Hernández, 2001; Lewicka, 2011a). Scannell e Gifford (2010) apontam para a especificidade do objeto do vínculo, de modo que um lugar não pode ser facilmente substituído por outro para um indivíduo, e

apontam também para o fato de que características específicas de um local podem estar associadas a objetivos pessoais de um indivíduo.

O apego ao lugar está associado com diferentes conseqüentes que podem afetar o indivíduo em seu trabalho. Harris et al. (1995), por exemplo, apontam para a relação que o apego ao lugar tem com o sentimento psicológico de bem-estar. Lewicka (2011b) chama atenção ainda para o fato de que, quando comparados com pessoas não apegadas ao lugar, indivíduos apegados apresentam maiores níveis de satisfação com a vida em geral, tendem a confiar mais nas pessoas e possuem maior capital social.

A Figura 10 descreve de forma sucinta a forma pela qual a relação do indivíduo com a comunidade e com o lugar se desenvolvem e como esta relação pode impactar os vínculos organizacionais.

Figura 10 - O desenvolvimento da relação com a comunidade e com o lugar

Fonte: elaborado pelo autor

CAPÍTULO III – DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo se insere em um projeto de pesquisa longitudinal que vem acompanhando um grupo de 250 trabalhadores que ingressaram numa organização governamental através de um mesmo concurso público, cujo resultado foi divulgado em 2014. Assim, foi obtido da organização uma autorização para a condução da pesquisa com seus servidores e o projeto conta com o auxílio da FAPESP.

O acompanhamento da trajetória dos 250 servidores públicos teve início durante a divulgação do resultado do concurso e foi solicitado a estes trabalhadores que respondessem periodicamente questionários a respeito de seu comportamento no ambiente de trabalho e sobre a sua relação com a organização em que ingressaram. O primeiro questionário, ou seja, a primeira onda de coleta de dados, foi respondido logo após a divulgação do resultado do concurso e antes do ingresso dos trabalhadores na organização; o segundo, um ano após o ingresso efetivo destes trabalhadores na organização; e o terceiro está sendo aplicado atualmente, após três anos desde o ingresso efetivo na organização.

Para o presente estudo, adicional aos dados coletados pelos questionários, serão realizadas entrevistas narrativas e construção de mapas afetivos para se obter maiores detalhes a respeito das experiências vividas por estes trabalhadores e para que mais detalhes sobre a relação que o indivíduo desenvolveu com sua organização e com o novo local possam ser capturados. O método de entrevista narrativa foi escolhido por ele permitir o acesso à história de vida de um indivíduo em meio a um contexto social, o que torna possível captar sentidos que promovem mudanças nas crenças e nos valores que conduzem e motivam as ações relatadas (Muylaert et al., 2014). A construção de mapas afetivos, por sua vez, auxilia na compreensão da relação que o indivíduo desenvolve com seu meio ao oferecer um caminho para que sentidos velados nos significados das palavras sejam alcançados (Furlani & Bomfim, 2010), uma vez que eles permitem a deflagração de emoções e sentimentos (Bonfim, 2003).

Antes, porém, de delinear mais detalhadamente os procedimentos metodológicos a serem empregados, é importante ressaltar algumas características gerais que descrevem a metodologia do presente trabalho.

1. Características metodológicas gerais

Ao elaborar a metodologia deste estudo, dado o objetivo e pergunta de pesquisa que o guiam, optou-se por uma abordagem compreensiva, em que seja possível desvendar a relação ainda pouco explorada das variáveis e elucidar os mecanismos pelos quais essa relação ocorre. Diferentes técnicas foram utilizadas para a triangulação através de métodos que empregam tanto dados quantitativos quanto dados qualitativos, aqui coletados tanto de forma longitudinal quanto transversal.

Métodos quantitativos são usados como meio de transformar opiniões, problemas e informações na forma de números, isto é, a utilização deste método permite medir em que grau algo está presente (Michel, 2009). Os dados provenientes de uma grande quantidade de respondentes é posteriormente submetido a análises estatísticas, o que permite a obtenção de inferências gerais sobre a população analisada.

Enquanto isso, métodos qualitativos, em geral, quando aplicados a pesquisa em ciências sociais, buscam respostas através de experimentos empíricos e de análises detalhadas, consistentes e abrangentes de dados obtidos a partir de situações reais (Michel, 2009). Apesar de não permitir muitas vezes generalizações e considerações conclusivas sobre a população estudada (Selltiz et al., 1975), eles possibilitam ao pesquisador o acesso a relações particulares, dinâmicas, temporais e contextuais (Michel, 2009), uma vez que seu enfoque não está necessariamente na estrutura, na frequência e na generalização, mas sim no processo, no significado e na particularidade (Van Manen, 1979). Bogdan e Biklen (1994) dão suporte a essas considerações ao afirmarem que a investigação qualitativa é caracterizada: pelo papel central do pesquisador, que se torna o instrumento principal da pesquisa; pela maior interesse nos processos e significados do que pelos produtos e resultados; pela inclinação para a descrição e para a análise indutiva. E dentre as técnicas utilizadas para coleta de dados qualitativos, é muito frequente a utilização de entrevistas, em que o pesquisador participa, compreende e interpreta.

Neste trabalho, entretanto, opta-se por uma terceira via, a utilização de métodos mistos, ou seja, a utilização combinada de dados e análises qualitativas e quantitativas. Dadas as diferenças filosóficas subjacentes que separam muitas das pesquisas qualitativas das quantitativas, como discutido por Shah e Corley (2006), é possível questionar se os dois podem ser realmente combinados. Porém, diferentes autores sinalizam a viabilidade desta opção metodológica e apontaram caminhos pelos quais ela pode ser implementada. Por exemplo, enquanto Van Manen (1979) afirma que a metodologia qualitativa e

quantitativa não são mutuamente exclusivas, Jick (1979) apresentou a utilidade de incluir as diferentes abordagens em um mesmo estudo para capturar um quadro mais completo de um fenômeno do que qualquer uma das abordagens poderia obter sozinha. Shah e Corley (2006) afirmam que a utilização de métodos quantitativos seguido de métodos qualitativos pode ser especialmente útil para revelar mecanismos por detrás de padrões encontrados nos dados coletados.

Leech e Onwuegbuzie (2009), por sua vez, distinguem os métodos completamente mistos e os métodos parcialmente mistos, em que o primeiro envolve a utilização conjunta mescla técnicas quantitativas e qualitativas em um ou mais estágios da pesquisa ou através destes estágios, enquanto que o segundo sempre utiliza estas técnicas separadamente. O desenho metodológico deste trabalho pode ser caracterizado assim como completamente misto, uma vez que ele envolverá dados, operações e análises qualitativas e quantitativas. Mais especificamente, segundo a classificação de Leech e Onwuegbuzie (2009), o desenho desta pesquisa é sequencial, dominante e completamente misto (*fully mixed sequential dominant*). Isso significa que, apesar de os dois métodos serem usados, os métodos de análise quantitativas foram usadas em um estágio anterior às análises qualitativas, servindo de insumo para estas últimas – isto é, as duas formas de análise de organizam de forma sequencial e não concorrente. Além disso, há uma maior ênfase nas metodologias qualitativas na busca pela resposta à pergunta de pesquisa.

A utilização de diferentes técnicas de coleta e análise de dados neste estudo colabora também à triangulação metodológica. Recorre-se a triangulação quando a utilização de um único método é insuficiente para capturar a abrangência de um fenômeno (Braga, 2007) e para garantir a validação de instrumentos ou de conceitos (validade convergente). A triangulação permite ainda ao pesquisador obter informações que poderiam não ser verificadas através de um único método e a interpretar os dados de forma mais abrangente (Bogdan & Biklen, 1994).

Além disso, uma vez que neste estudo busca-se compreender aspectos dinâmicos dos fenômenos estudados, a amostra utilizada foi observada em diferentes momentos, de modo que o desenho de pesquisa empregado também pode ser caracterizado como longitudinal (Ployhart & Vandenberg, 2010). Segundo Abbad e Carlotto (2016), a compreensão das transições e mudanças pelas quais um fenômeno passa ao longo do tempo são essenciais para o entendimento dos mesmos. A isso as autoras adicionam ainda que, para capturar tais transformações, as metodologias de corte transversal são insuficientes e por isso advogam pela necessidade de se utilizar desenhos longitudinais.

Por fim, a realização deste estudo pode ser compreendida em duas etapas: a primeira, a etapa preliminar, realizada por questionário digital, caracterizada como direta, extensiva e longitudinal; e a segunda, em que será aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado que visa elaborar e investigar a narrativa dos trabalhadores em relação às suas experiências no contexto interno e externo à organização. A segunda, considerada a etapa principal deste projeto, é caracterizada como direta, intensiva e transversal em que o roteiro de entrevista narrativa e o instrumento para elaboração de mapas afetivos serão aplicados. Desta forma nas próximas seções serão abordadas brevemente essas metodologias.

1.1. A entrevista narrativa

A entrevista narrativa se assemelha ao ato de contar histórias presente na prática de comunicação oral diária, em que o locutor conecta eventos em uma sequência que conduzem a ações posteriores e aos significados que ele deseja que o ouvinte extraia da história (Riessman, 2008). Os eventos selecionados por aquele que conta a história são assim organizados, conectados e considerados importantes e significativos para o público que o escuta. Esta prática é conduzida uma vez que a narrativa traz efeitos para a interação social, ainda que as reais razões por detrás de uma história não sejam necessariamente conscientes ou deliberadas. Como afirma (Riessman, 2008): “Indivíduos usam a forma narrativa para lembrar, argumentar, justificar, persuadir, engajar, entreter e até mesmo enganar uma audiência” (Riessman, 2008, p.8). A narrativa traz, porém, uma limitação associada à relação entre o que é contado, o tempo e a memória, uma vez que as pessoas revisam e editam a memória do passado de acordo com seus propósitos, de modo que a narrativa implica no contexto em que ela é contada.

Porém, a narrativa enquanto método de pesquisa pode se referir desde uma resposta oral centrada em um tópico e organizada temporalmente a partir de uma pergunta feita pelo pesquisador, como também ser aplicada para se referir a toda uma história de vida, cujos fragmentos podem ser obtidos por entrevistas, observações e documentos. Em meio a esse contínuo, a narrativa, quando utilizada em pesquisas em Psicologia ou Sociologia, encadeia longas seções de conversa em que o entrevistado cria enredos a partir de experiências desordenadas para criar uma unidade clara (Riessman, 2008).

É importante ressaltar que a entrevista narrativa possui um caráter colaborativo, uma vez que seu produto final, a história, se dá através da troca e interação entre o entrevistador e o entrevistado (Muylaert et al., 2014). A análise de narrativas por sua vez

visa questionar o *como e por que* os eventos são transformados em história e não precisa se limitar somente ao conteúdo para o qual a linguagem é utilizada (Riessman, 2008).

Neste estudo o método e análise narrativa foi escolhido por ele permitir verificar o desenvolvimento das ações do indivíduo dentro de um encadeamento cronológico e em meio a um contexto social (Muylaert et al., 2014). Além disso, a entrevista narrativa, apesar de focar em casos individuais, permite a generalização de seus resultados na forma de proposições teóricas (Riessman, 2008) que podem ser aplicadas, em maior ou menor grau, para explicar a experiência singular de um sujeito.

1.2. Mapas afetivos

A elaboração de mapas afetivos é uma metodologia que visa compreender a relação que o indivíduo tem com um dado espaço por intermédio de desenhos, metáforas e palavras (Furlani & Bomfim, 2010). Essa metodologia se baseia na noção de mapa cognitivo, caracterizado como um processo pelo qual o indivíduo codifica, armazena, decodifica e representa o ambiente espacial (Siebra et al., 2015). Os mapas mentais gerados a partir deste processo, ao serem reproduzidos por desenho, por exemplo, podem ser interpretados como mais do que uma simples representação cartográfica, mas como uma forma de comunicar, interpretar e imaginar o conhecimento que se detém de um ambiente (Souza, 1995), uma vez que as imagens podem revelar processos inconscientes do indivíduo que a produziu (Vettorassi, 2014).

Assim, dado que cada pessoa possui uma percepção individualizada de um determinado ambiente físico baseada em sua história de vida, o conceito de mapa afetivo, como o nome sugere, insere noções de afetividade do sujeito relacionado ao ambiente analisado (Siebra et al., 2015). Com isso, como metodologia de pesquisa, a construção de mapas afetivos permite a identificação das emoções e apreço que os participantes da pesquisa têm em relação ao local em que vive.

Por fim, dado que o contexto apresenta um grande peso neste trabalho, antes de apresentar detalhadamente os procedimentos de escolha de amostra, elaboração de instrumentos, coleta de dados e análise de dados, é preciso apresentar de forma geral o contexto organizacional e individual dos participantes da pesquisa.

2. O contexto organizacional e individual

A organização onde os participantes desta pesquisa trabalham é uma empresa pública caracterizada como autarquia, de jurisdição nacional e com sede em Brasília-DF.

Ela também possui escritórios em diferentes capitais de unidades federativas brasileiras, de modo que possui ao menos uma unidade em cada região do país.

Dentre as de administração pública, esta é considerada uma organização de excelência por sua eficácia no cumprimento de suas atribuições e possui um quadro de funcionários com alto nível de escolaridade e salários elevados perante a média nacional.

É importante ressaltar também que, durante a condução desta pesquisa a situação econômica do Brasil se agravou consideravelmente, de forma que em março de 2017 diferentes jornais anunciaram que o país vive a pior recessão de sua história. Isso implicou na queda do Produto Interno Bruto (PIB) nos dois anos anteriores e um aumento da taxa de desemprego para 5,8% em 2017. Além disso, o Brasil também vive uma crise política em que a presidente eleita sofreu um impeachment em 2016 e investigações da chamada Operação Lava Jato vem apontando escândalos de corrupção envolvendo diferentes partidos, políticos e empresas. Este cenário de incerteza econômica e política pode ter uma influência na relação que os trabalhadores participantes desta pesquisa têm com a organização.

Os participantes da pesquisa têm perfis variados, ingressaram na organização por meio de concurso público e ao serem aprovados foram alocados em cidades e estados que nunca haviam morado anteriormente. Assim como ocorre em outras organizações públicas, os ingressantes da organização em questão devem passar por um período probatório com duração de três anos. Durante este período o funcionário deve trabalhar em uma unidade da organização escolhida pela administração da mesma e até o fim do período probatório não é permitido ao servidor, salvo em casos excepcionais, que solicite a transferência para outra unidade.

Este último fato implica que os ingressantes e posteriormente participantes desta pesquisa tiveram de se adaptar a não somente um contexto organizacional, quanto a um contexto físico, cultural e estrutural que caracterizam as cidades em que passaram a morar, ou seja, eles tiveram que formar novos vínculos em um número significativo de elementos que compõem sua vida cotidiana e alterar vínculos que já possuíam. Dentre estes elementos podemos citar: desenvolvimento de novas amizades, filiação a novas instituições (como igreja, clube de leitura ou agremiações diversas), adaptação ao clima, à topografia e a outros elementos físicos do ambiente.

3. Delineamento metodológico do estudo

3.1. Caracterização da amostra e dos participantes da etapa quantitativa

A etapa de coleta de dados por questionário foi realizada com uma população composta por 250 pessoas, sendo que 238 responderam à primeira onda de coleta (T0), 176 responderam à segunda onda de coleta (T1) e 118 responderam a terceira coleta de dados (T2). As ondas de coleta de dados por questionário ocorreram respectivamente nos seguintes períodos:

- T0 – entre maio e junho de 2014
- T1 – entre dezembro de 2014 e março de 2015
- T2 – entre novembro de 2016 e janeiro de 2017
- T3 – entre fevereiro e novembro de 2017

Dentre os que responderam, 29,8% é do sexo feminino e 63,2% é do sexo masculino. A maior parte dos trabalhadores é solteiro (51,3%) ou casado (29,4) e não tem filhos (71%). Os estados de origem mais representativos na população é do Distrito Federal (21,9%), São Paulo (16,7%), Minas Gerais (9,6%) e Rio de Janeiro (9,2%). Já em relação à escolaridade, a maior parte dos participantes possui nível de especialização (25,9%) ou graduação completa (28,1%).

Em relação às unidades da organização em que estes trabalhadores foram alocados, a distribuição ficou da seguinte forma: 215 servidores foram alocados na unidade de Brasília-DF; 14 na unidade de São Paulo-SP; 12 em Belém-PA; 6 em Salvador-BA; e 3 em Porto Alegre-RS.

3.2. Procedimento de coleta de dados e instrumento de coleta da etapa quantitativa

Na etapa quantitativa, os questionários foram disponibilizados para auto aplicação por meio digital (nas três ondas de coleta) e por meio de uma versão impressa (somente na terceira onda). Inicialmente, a estratégia para contatar os participantes consistia exclusivamente em uma abordagem direta através de e-mail em que podia ser encontrado um link para o questionário, porém, na terceira onda de coleta, devido à baixa adesão dos servidores à coleta, foi enviada também uma versão impressa do questionário enviado por mala direta a cada um dos trabalhadores em seu local de trabalho. Em todas as versões e questionários, foi apresentado aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido.

O instrumento de pesquisa utilizado na primeira etapa desta pesquisa compunha

um questionário que incluiu 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 vínculo

O questionário utilizado durante a primeira onda de coleta também contou com informações sócio demográficas (sexo, idade, escolaridade, estado civil e número de filhos).

3.3. Seleção dos participantes para a etapa principal

Para a seleção dos participantes para as entrevistas que compõem a etapa principal da pesquisa, calculou-se a variação das médias de comprometimento e entrincheiramento nos tempos T1 e T2 de cada respondente a fim de agrupá-los em diferentes grupos com base nessa variação. Como a coleta em T0 ocorreu num momento anterior ao início do servidor na organização, não foram coletadas informações sobre esses vínculos com a organização e por isso os dados dessa onda não foram considerados para a seleção para entrevistas. Desta forma, apenas os indivíduos que completaram os questionários nas duas ondas de coleta – T1 e T2 – fizeram parte da amostra desta análise. Dos 250 servidores que constituem a população da pesquisa, 111 atendem a esse requisito.

Todas as análises foram realizadas utilizando o software SPSS Statistics, versão 22.

Inicialmente realizou-se o teste T para verificar se há diferença significativa entre as médias das amostras colhidas em T1 e T2. Para isso calculou-se a média e o desvio padrão para o comprometimento e o entrincheiramento nos dois tempos (Tabela 2).

Tabela 2 - Média e desvio padrão dos níveis de comprometimento e entrincheiramento organizacionais

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Media Comprometimento T1	164	4,0166	1,03735	,08100
Media Comprometimento T2	123	3,6622	1,25466	,11313
Media Entrincheiramento T1	161	2,7502	,81692	,06438
Media Entrincheiramento T2	124	2,9990	,83662	,07513

Fonte: elaborado pelo autor

O teste T foi realizado, considerando $\alpha=0.05$, de modo a comparar as médias do comprometimento em T1 e T2 e as médias do entrincheiramento em T1 e T2. Como pode ser verificado na Tabela 3 houve variação significativa nas médias dos valores dos constructos para os dois tempos, de modo que a hipótese nula, que afirma que não há diferença significativa entre as médias, pode ser rejeitada ($p\text{-value} \leq 0.05$).

Tabela 3 - Teste T dos níveis de comprometimento e entrincheiramento organizacionais

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
Media Entrincheiramento T1	42,716	160	,000	2,75017	2,6230	2,8773
Media Entrincheiramento T2	39,917	123	,000	2,99903	2,8503	3,1477
Media Comprometimento T1	49,585	163	,000	4,01655	3,8566	4,1765
Media Comprometimento T2	32,372	122	,000	3,66221	3,4383	3,8862

Fonte: elaborado pelo autor

No momento seguinte, calculou-se a média e o desvio padrão para a variação do comprometimento entre T1 e T2 e para a variação do entrincheiramento entre T1 e T2.

Tabela 4 - Média e desvio padrão das variações de comprometimento e entrincheiramento organizacionais

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Comprometimento T1 T2	111	,9216	,26238	,02490
Entrincheiramento T1 T2	110	1,1391	,32038	,03055

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, realizou-se um último teste T, considerando também $\alpha=0.05$, para verificar se a média da variação do comprometimento nos dois tempos e do entrincheiramento nos dois tempos apresenta diferença significativa. Como é possível verificar na Tabela 5 a diferença das médias da variação para os dois constructos é significativa ($p\text{-value} \leq 0.05$), de modo que a hipótese nula pode ser rejeitada.

Tabela 5 - Teste T das variações de comprometimento e entrincheiramento organizacionais

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
Comprometimento T1 T2	37,007	110	,000	,92163	,8723	,9710
Entrincheiramento T1 T2	37,292	109	,000	1,13915	1,0786	1,1997

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos dados sobre o nível do comprometimento e do entrincheiramento de cada servidor em T1 e T2 calculou-se a variabilidade dos constructos nos dois tempos. Com isso foi possível verificar a variação percentual dos constructos para cada indivíduo e agrupá-los de acordo com os diferentes padrões dessa variação. As variações de cada um dos vínculos organizacionais medidos foram discriminados em três grupos: daqueles cujo o nível do vínculo cresceu; daqueles cujo nível não se alterou; e daqueles cujo vínculo diminuiu. Considerou-se que o nível, ou intensidade, do vínculo não se alterou quando a variação deste era igual ou menor do que a metade do desvio padrão da variação dos níveis de cada vínculo. A Tabela 6 apresenta a distribuição em percentuais dos indivíduos de acordo com a variação dos seus vínculos organizacionais separadamente.

Tabela 6 - Variação dos níveis de Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional da amostra entre as coletas T1 e T2

	CO	EO
Diminuiu	45,95%	25,89%
Não mudou	29,73%	25,00%
Cresceu	24,32%	49,11%

Fonte: elaborado pelo autor

A partir destes resultados, montou-se uma tabela cruzada para sumarizar os dados em contagens e percentuais de acordo com a variação dos níveis dos dois constructos nos dois tempos dados. Por fim, cruzando-se os três grupos de variação de cada um dos vínculos, é possível encontrar 9 grupos, como pode ser visto na Tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição dos respondentes por grupo de variação dos vínculos em conjunto

			Entrincheiramento		
			Diminuiu	Não mudou	Cresceu
Comprometimento	Diminuiu	%	17,12%	10,81%	18,02%
		Nº	19	12	20
	Não mudou	%	7,21%	9,01%	13,51%
		Nº	8	10	15
	Cresceu	%	1,80%	5,41%	17,12%
		Nº	2	6	19

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, para verificar a correlação entre as variações dos constructos foram realizados os testes R de Pearson e Correlação de Spearman. Como pode ser verificado na Tabela 8, a correlação entre as variações dos constructos (0,218) são baixas, o que indica que os níveis de cada um variou de forma independente um do outro.

Tabela 8 - Teste de correlação

		Valor	Erro Padronizado Assintótico	T Aproximado	Significância Aproximada
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,218	,090	2,296	,024 ^e
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,218	,090	2,296	,024 ^e

Fonte: elaborado pelo autor

Finalizada as análises, a fim de selecionar apenas os servidores que se mudaram de cidade para assumir a posição no cargo público, excluíram-se os indivíduos cujo endereço de residência antes do ingresso na organização apresentava a mesma Unidade Federativa em que trabalham atualmente. Após essa seleção, encontrou-se 53 servidores que atendiam aos requisitos necessários à segunda etapa da coleta de dados, cuja alocação discriminada por UF seguiu a seguinte distribuição: 2 servidores no estado da Bahia; 4 servidores no estado do Pará; e 47 servidores no Distrito Federal.

3.4. Procedimento de coleta de dados e instrumento de coleta da etapa qualitativa

Para a etapa qualitativa, os participantes selecionados foram convidados individualmente para a realização da entrevista narrativa. O primeiro contato foi realizado através de e-mail, em que o grupo de pesquisa e o pesquisador eram apresentados, bem como era apresentada uma contextualização do projeto de pesquisa ao qual eles já vinham participando, para então convidá-los para a etapa presencial, que consistia de uma entrevista. Ao final do e-mail informava-se que nos dias que se seguiam seria realizado um contato por meio telefônico. Assim, nas duas semanas seguintes, entrou-se em contato com os servidores através de seus telefones na organização para convidá-los para a entrevista e para agendar um dia e horário para a mesma.

Nesta ocasião, uma vez que houve servidores que se recusaram a participar da etapa, haviam sido transferidos de volta para seu estado de origem, cujo telefone não existia, dentre outros motivos, o número de servidores disponíveis para a entrevista reduziu para 33, sendo 30 em Brasília-DF, 2 em Salvador-BA e 1 em Belém-PA. Optou-se, assim, por realizar a segunda etapa da pesquisa apenas com trabalhadores de Brasília dado o baixo número de trabalhadores disponíveis nas demais cidades, que não provê uma representatividade suficiente das experiências destes trabalhadores junto a amostra total e não permite a comparação de diferentes experiências em uma mesma cidade.

Assim, foram realizadas 24 entrevistas com servidores da unidade da organização em Brasília. A Tabela 9 apresenta o perfil de cada um dos servidores entrevistados.

Tabela 9 - Perfil dos servidores entrevistados

ID	Sexo	Idade	UF de origem	Estado Civil	Filhos	Escolaridade	Comprometimento		Entrincheiramento	
							T1	T2	T1	T2
ANDRESSA	F	41	SP	Solteira	0	Mestrado Completo	4,71	4,71	1,56	1,53
ARLINDO	M	40	PB	Casado	0	Especialização Completa	4,86	4,71	2,56	2,39
ANDRÉ	M	44	PE	Casado	2	Especialização Completa	4,86	5,57	4,56	3,44
ARNALDO	M	31	RS	União Estável	0	Superior Completo	4,43	3,14	2,33	3,56
AUGUSTO	M	33	RS	União Estável	0	Superior Completo	5,29	4,71	5,00	4,44
ARTHUR	M	39	RS	União Estável	0	Especialização Completa	4,43	4,86	2,06	3,00
ADRIANO	M	59	CE	Casado	3	Mestrado Completo	4,43	3,86	3,17	3,33
CAIO	M	40	GO	Solteiro	0	Especialização Completa	4,14	4,00	3,17	3,33
ÉRICA	F	43	SP	Casada	0	Superior Completo	3,29	1,71	3,00	4,00
FLÁVIO	M	34	SP	Solteiro	0	Superior Completo	5,14	5,00	2,28	1,78
CARLOS	M	28	SP	Casado	1	Especialização Completa	4,57	3,86	2,28	1,89
LEONARDO	M	30	PE	Casado	0	Especialização Completa	4,00	4,14	3,61	3,28
ANA	F	39	RS	Casada	0	Doutorado Incompleto	1,43	1,14	1,56	3,33
GREGÓRIO	M	42	RS	Solteiro	0	Doutorado Completo	3,29	2,71	4,22	4,11
JULIO	M	42	SC	União Estável	0	Mestrado Completo	3,57	1,14	3,00	3,50
JANAÍNA	F	31	SP	Solteira	0	Superior Completo	4,43	4,43	3,72	4,28
LEANDRO	M	30	MG	União Estável	0	Superior Completo	4,43	4,86	3,22	3,89
LAURA	F	34	RS	Casada	2	Mestrado Completo	3,14	4,00	2,00	2,00
MARCELA	F	27	PE	Solteira	0	Superior Completo	3,29	4,86	3,22	5,00
MAURÍCIO	M	36	BA	Divorciado	1	Superior Completo	4,14	3,00	2,67	4,22
MARISA	F	31	SP	Solteira	0	Superior Completo	3,14	1,00	3,11	2,83
PAULO	M	28	SP	Solteiro	0	Superior Completo	3,29	2,29	2,11	1,72
TABATA	F	37	SP	Solteira	0	Superior Completo	1,71	1,14	3,17	4,17
WENCESLAU	M	43	MG	Casado	2	Superior Completo	4,71	4,14	2,83	2,39

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas no período de 08 a 21 de novembro de 2017 na cidade de Brasília-DF, na sede da organização, em sala privativa localizada dentro do prédio da organização e disponibilizada pela mesma.

A entrevista seguiu um roteiro semiestruturado (anexo 2) dividido em quatro etapas e o termo de consentimento informado, em que ressaltava-se o anonimato dos participantes da entrevista e em que era solicitada a permissão para gravar o áudio da conversa. Além disso, cada uma das etapas do roteiro contava com materiais de apoio correspondentes e dois gravadores de áudio.

A primeira etapa da entrevista visava satisfazer ao segundo objetivo específico da pesquisa, isto é “caracterizar a relação atual estabelecida pelos participantes com seu novo lugar, e os principais eventos ou elementos que tenham contribuído para o estágio atual do seu enraizamento”. Deste modo, nesta etapa seguiu-se o método de Mapas Afetivos proposto por Bomfim (2010), em que pedia-se ao entrevistado para elaborar um desenho da cidade em que morava, Brasília, e então responder a algumas questões baseadas no desenho feito.

Em seguida, ainda na primeira etapa, apresentava-se cartões identificando elementos que constituem a cidade (Anexo 3), elaborados com base nos temas presentes nas medidas de enraizamento no trabalho (Anexo 1) relacionados às dimensões de comunidade. O entrevistado deveria apontar aqueles elementos mais importantes para a relação que ele desenvolveu com a cidade e explicar a sua escolha.

A segunda etapa era constituída pela narrativa do servidor desde os primeiros contatos com a organização após o resultado do concurso até o momento da entrevista e tinha como objetivo identificar experiências vivenciadas pelo entrevistado tanto dentro quanto fora da organização que poderiam ter repercutido nos vínculos que ele desenvolveu com a organização e com a cidade. Para auxiliar o entrevistado a organizar sua narrativa, ela foi dividida em quatro períodos delimitados pelos questionários que ele havia respondido anteriormente e a própria entrevista. Para cada momento de sua narrativa, apresentava-se um cartão que indicava o período sobre o qual ele deveria discorrer e que formavam ao final uma linha do tempo (Anexo 4). Além disso, para cada um dos períodos da narrativa, apresentou-se cartões com questões para auxiliar o entrevistado a refletir e resgatar a memória. Por fim, caso necessário, foram feitas questões para aprofundar em assuntos ou questões relevantes mencionados pelo entrevistado.

Para a terceira etapa foram apresentados dois gráficos relativos cada um a variação do comprometimento organizacional e do entrenchamento organizacional do servidor

entrevistado, apurados através dos questionários aplicados ao final de 2014 e no final de 2016. Em seguida, explicou-se brevemente os dois conceitos e pediu-se para que o servidor apontasse dois eventos que explicassem as variações em seus vínculos organizacionais e dois eventos que ilustrassem como essas variações afetaram a sua forma de realizar o trabalho. O objetivo desta etapa consistiu em identificar eventos relevantes para a variação dos vínculos organizacionais, bem como identificar as repercussões destas variações.

A última etapa consistiu em perguntas pontuais sobre a relação do servidor com a organização empregadora e com a nova cidade. Essas perguntas visavam encerrar a entrevista e esclarecer alguns pontos relevantes à pesquisa. Assim, perguntou-se primeiramente por que o entrevistado havia permanecido desde 2014 naquela cidade e naquela organização, para então perguntar como a cidade influenciava a relação com o trabalho, se ele pensava em pedir transferência para uma unidade da organização em outro estado do país e, por fim, se o contexto nacional tinha alguma influência na forma pela qual ele se sentia em relação à organização.

A Tabela 10 sintetiza a lógica e operacionalização do roteiro de entrevista utilizado.

Tabela 10 - Organização do roteiro de entrevista

Etapas	Objetivo	Método	Material de Apoio
1	Caracterizar a relação com a cidade e identificar eventos e elementos de influência do enraizamento	Mapas afetivos	Material para elaboração do desenho da cidade (lápis coloridos, caneta, borracha, régua e folha sulfite A4) Cartões com elementos constituintes da cidade
2	Identificar experiências dentro e fora da organização de influência nos vínculos desenvolvidos com a organização e com a cidade	Entrevista narrativa	Linha do tempo Cartões com pontos de reflexão
3	Identificar eventos ilustrativos da variação dos vínculos com a organização e das repercussões destas variações	Entrevista semiestruturada	Gráfico de variação do comprometimento e entrenchamento organizacional entre os tempos T1 e T2
4	Esclarecer pontos relevantes à relação com a cidade e a organização	Entrevista semiestruturada	—

Fonte: elaborado pelo autor

3.5. Técnicas de análise para etapa principal

O procedimento de análise realizado para a interpretação dos dados obtidos das entrevistas narrativas e da construção de mapas afetivos foi orientado principalmente pela técnica de análise temática. Na análise temática a atenção do pesquisador está focada nas ideias transmitidas pelo participante, isto é, no “o que” é dito e não no “como”, no “por quê” e no contexto social em que a narrativa foi elaborada, como fazem outras técnicas de análise qualitativas (Riessman, 2008). Aquilo que é contado pelo entrevistado, assim, é interpretado com base em temáticas que o pesquisador elabora com base em teorias emergentes ou anteriores,

nos propósitos da investigação, nos próprios dados coletados, dentre outros fatores (Riessman, 2008).

De forma auxiliar, também realizou-se análise de conteúdo e análise narrativa estrutural. Como afirmam Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo reúne um conjunto de técnicas que permitem ao pesquisador superar incertezas e enriquecer a leitura dos dados obtidos. Essa análise também permite uma compreensão crítica do sentido, as significações explícitas e ocultas e os conteúdos manifestos e latentes das comunicações (Chizzotti, 2006). Já a análise narrativa estrutural ajuda na compreensão da forma como a narrativa é contada (Riessman, 2008) e foi utilizada para identificar as dimensões de espaço e tempo presentes nos relatos dos entrevistados e para compreender a estrutura do enredo presente em suas narrativas.

Com isso, é possível sintetizar na Tabela 11 o conjunto de métodos de coleta e análise de dados e seus resultados de acordo com os objetivos geral e específicos que norteiam este trabalho.

Tabela 11 - Matriz sintetizadora de método por objetivos

Problema da pesquisa: Como as experiências vividas em novos contextos, interno e externo à organização empregadora, repercutem na dinâmica de vínculos como comprometimento, entrenchamento e enraizamento no trabalho?				
Hipótese(s): As experiências vividas no ambiente externo à organização podem influenciar a dinâmica de desenvolvimento dos vínculos organizacionais				
Objetivos da pesquisa		Técnicas de coleta dos dados	Técnicas de análise dos dados	Resultado
Geral	Específicos			
Compreender a dinâmica dos vínculos de comprometimento, entrenchamento e enraizamento quando o indivíduo está inserido em um contexto interno e externo à organização diferentes do seu de origem.	Descrever os níveis de comprometimento e entrenchamento dos participantes em diferentes momentos desde o seu ingresso na organização	Questionários estruturado (dados quantitativos e longitudinais).	Análise estatística descritiva.	Diferentes padrões de evolução dos vínculos organizacionais.
	Caracterizar a relação atual estabelecida pelos participantes com seu novo lugar, e os principais eventos ou elementos que tenham contribuído para o estágio atual do seu enraizamento	Instrumento de construção de mapas afetivos (dados qualitativos); Entrevista narrativa (dados qualitativos).	Análise narrativa temática e estrutural	Relações positivas, negativas e neutras com o novo contexto externo à organização.
	Compreender, para cada um desses momentos, as experiências dos trabalhadores dentro e fora da organização que possam ter repercutido em seus vínculos	Questionário estruturado (dados qualitativos e longitudinais); Entrevista narrativa (dados qualitativos).	Análise narrativa temática e estrutural e análise de conteúdo	Experiências significativas que explicam a dinâmica dos vínculos organizacionais.
	Elaborar um modelo teórico integrativo de desenvolvimento dos vínculos que considere as influências mútuas das relações estabelecidas internamente com a organização e externamente com o lugar	Questionário (dados quantitativos e qualitativos longitudinais); Instrumento de construção de mapas afetivos (dados qualitativos); Entrevista narrativa (dados qualitativos).	Análise narrativa temática e estrutural e análise de conteúdo	Modelo explicativo e sintetizador sobre como experiências vividas dentro e fora do ambiente de trabalho podem influenciar o desenvolvimento dos vínculos organizacionais.
	Discutir a delimitação conceitual entre os três vínculos estudados a partir da compreensão das particularidades no desenvolvimento de cada um.	Questionário (dados quantitativos e qualitativos longitudinais); Instrumento de construção de mapas afetivos (dados qualitativos); Entrevista narrativa (dados qualitativos).	Análise narrativa temática e estrutural	Identificação de pontos de sobreposição e diferenciação entre o enraizamento no trabalho e os vínculos de comprometimento e entrenchamento.

Fonte: elaborado pelo autor

3.6. Procedimento de análise de dados da etapa qualitativa

A operacionalização da análise de dados seguiu três etapas principais. A primeira delas pode ser descrita como uma pré-análise, em que os dados coletados durante as entrevistas foram organizados de forma a viabilizar o início das análises propriamente ditas. Em seguida, realizou-se o primeiro salto interpretativo que teve como objetivo apontar o padrão seguido pelas narrativas dos entrevistados. O segundo salto interpretativo possibilitou traçar as trajetórias dos entrevistados aplicados à dinâmica dos vínculos organizacionais estudados. Por fim, no terceiro salto interpretativo, foi traçado um único modelo teórico abrangendo as dinâmicas de desenvolvimento dos três vínculos estudados.

3.6.1. Transcrição e organização dos dados

Anterior à análise de dados propriamente dita, os áudios gerados como produto das entrevistas foram transcritos manualmente em sua integridade. Dado que ao longo das entrevistas o nome da organização e os nomes dos entrevistados eram eventualmente citados, além de informações que poderiam identificá-los, o acesso aos áudios e às transcrições permaneceram restritos somente aos pesquisadores envolvidos de alguma forma com o presente estudo.

Uma vez com os áudios transcritos, cada entrevista foi lida na integridade ao menos duas vezes a fim de alcançar um domínio inicial das narrativas. Posteriormente, identificaram-se os trechos que descreviam acontecimentos, eventos, experiências, avaliações e opiniões do entrevistado que diziam respeito à sua relação com a organização empregadora, com a cidade em que residem ou com ambos. Além disso, foi identificado ao longo das leituras a que período no tempo cada trecho da narrativa se refere, uma vez que, a despeito da estrutura cronológica seguida no roteiro e de sua efetiva utilidade para a organização da entrevista, o entrevistado ainda mantinha liberdade para avançar e recuar no tempo como julgasse oportuno ao longo de sua fala. Desta forma, é possível afirmar que cada trecho da fala do entrevistado foi localizado segundo as dimensões de tempo e de espaço.

A partir dessas primeiras identificações, passou-se à organização efetiva das informações da história de cada participante transmitidas na entrevista realizada com cada um. Essa organização também se baseou no esquema de dimensões de tempo e espaço utilizado anteriormente. A organização das informações seguiu com isso uma organização

similar à de matriz, com o eixo horizontal marcando períodos subsequentes no tempo e o eixo vertical marcando o referente no espaço (organização, cidade ou ambos). O anexo 7 apresenta um destes esquemas organizadores das entrevistas como exemplo.

3.6.2. Interpretações iniciais e primeiro salto interpretativo

Utilizando-se as entrevistas em seu formato esquematizado, passou-se a uma primeira interpretação das falas dos entrevistados a fim de identificar os principais acontecimentos e avaliações que marcaram a trajetória dos servidores entrevistados. Adicionado a isso, nesta etapa foram identificados temas e fenômenos correlatos a experiências comuns de alguns dos participantes (i.g., o processo de adaptação à organização e à cidade, percepção de suporte organizacional).

Além disso, a análise temática da narrativa (Riessman, 2008) foi utilizada de modo a procurar padrões nas histórias dos participantes pertinentes à relação desenvolvida tanto com a organização quanto com a cidade. Essa análise inicial foi caracterizada por um caráter indutivo pelo qual foi possível verificar semelhanças na forma pela qual as histórias dos entrevistados se desdobraram. A partir disso foi possível verificar que as narrativas foram marcadas por etapas comuns, como o curso de formação e a recepção no departamento, no espaço da organização, e a saída do local anterior e a chegada na nova cidade, no espaço da cidade. Os padrões temáticos encontrados foram organizados dentro da matriz de tempo e espaço formando uma estrutura narrativa prototípica que configura o primeiro salto interpretativo.

Assim, é possível afirmar que o objetivo das análises iniciais que culminam com o primeiro salto interpretativo foi identificar a estrutura e os elementos presentes nas das narrativas dos entrevistados.

3.6.3. Segundo salto interpretativo

O objetivo do segundo salto interpretativo foi compreender a dinâmica entre os fenômenos identificados nos relatos dos servidores e traçar sua relação com cada vínculo individualmente dentro da estrutura narrativa encontrada com o primeiro salto. Assim, após conceber e organizar a estrutura prototípica pela qual perpassa, com maior ou menor precisão, todas as narrativas fornecidas pelos participantes da coleta qualitativa, as histórias individuais foram agrupadas com base nos comportamentos de seus vínculos organizacionais e analisadas conjuntamente. Com isso, buscou-se identificar padrões mais detalhados nas trajetórias analisadas que permitam depreender os mecanismos em

ação no ambiente da organização e da cidade que expliquem a dinâmica dos vínculos organizacionais estudados.

Assim, inicialmente, foi necessário estabelecer um critério pelo qual discriminar os entrevistados entre aqueles que apresentaram níveis altos, baixos e medianos de comprometimento e entrincheiramento, bem como aqueles cujos níveis de vínculo cresceram, diminuíram ou permaneceram estáveis. Para isso, os níveis medidos dos vínculos dos 24 entrevistados foram divididos em quintis para cada um dos tempos de coleta. Optou-se por essa estratégia de discriminação dos participantes uma vez que ela permite compreender o comportamento dos níveis dos vínculos não com base em valores absolutos medidos, mas com base no comportamento do grupo como um todo.

A Tabela 12 apresenta os valores que delimitam os quintis para cada vínculo em cada um dos tempos medidos.

Tabela 12 - Divisão dos níveis de comprometimento e entrincheiramento em quintis

		Comprometimento		Entrincheiramento	
		T1	T2	T1	T2
Percentis	20	3,29	1,71	2,11	2,00
	40	4,00	3,86	2,67	3,28
	60	4,43	4,14	3,17	3,50
	80	4,71	4,86	3,61	4,17

Fonte: elaborado pelo autor

Para T1, as trajetórias dos entrevistados cujos níveis de um dos vínculos se encontravam no primeiro e segundo quintis foram analisados conjuntamente com o objetivo de compreender as razões que os levaram a apresentar os menores níveis desse vínculo ao final deste período, que culmina com os seis primeiros meses de trabalho na organização. O mesmo foi feito para os entrevistados cujos níveis se encontravam no quarto e quinto quintis, ou seja, que apresentavam os níveis mais elevados do vínculo, e para aqueles que se encontravam no terceiro quintil, de nível moderado.

Já para T2, uma vez que para este tempo o que se buscava era compreender a variação dos vínculos, verificou-se para quais entrevistados os níveis de cada um de seus vínculos passaram para quintis superiores ou inferiores. Desta forma, foi possível discriminar os entrevistados cujos vínculos cresceram, diminuíram ou permaneceram relativamente estáveis e analisar as narrativas dos entrevistados de cada grupo em conjunto a fim de identificar padrões em suas trajetórias que expliquem as variações nos vínculos.

Além das trajetórias aplicadas aos vínculos de comprometimento e

entrincheiramento organizacionais, também analisou-se as trajetórias com base no constructo de enraizamento no trabalho. Uma vez que esse constructo não foi medido de forma quantitativa, utilizou-se como critério para a compreensão de sua dinâmica o desejo dos entrevistados de permanecer na cidade onde foram alocados. Esse critério foi escolhido primeiramente porque o constructo de enraizamento no trabalho foi elaborado de forma a compreender as forças que prendem os indivíduos em sua organização e comunidade (Mitchell & Lee, 2001).

Não optou-se por adotar o critério da escolha de permanecer na organização, por sua vez, porque dos 24 entrevistados, apenas um se mostrou decidido a deixá-la. Além disso, como foi possível apreender dos relatos dos servidores, os vínculos com a organização se mostraram muito influentes para a decisão de permanecer ou sair da cidade. Deste modo, através do critério de discriminação adotado foi possível elaborar um modelo da dinâmica do enraizamento no trabalho considerando tanto suas dimensões internas e externas à organização.

Finalmente, compreendidas as dinâmicas que explicam os comportamentos dos vínculos de comprometimento, entrincheiramento e enraizamento dos entrevistados em cada tempo, buscou-se na literatura teorias que ajudassem a explicar e dessem suporte e embasamento aos resultados encontrados.

3.6.4. Terceiro salto interpretativo

Uma vez compreendida a dinâmica individual de cada um dos vínculos separadamente com os fenômenos e estrutura identificados nas histórias dos servidores entrevistados, o terceiro salto interpretativo teve como objetivo sintetizar e integrar a dinâmica dos três vínculos estudados em um único modelo teórico que leva em conta a estrutura presente nas narrativas. Para isso, foram observadas sobretudo os resultados obtidos a partir do segundo salto interpretativo a fim de identificar pontos de sobreposição e diferenciação no desenvolvimento dos três vínculos a fim de torná-los explícitos no modelo sintetizador.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

A apresentação dos resultados encontrados a partir das análises realizadas são apresentados neste capítulo segundo a lógica de saltos interpretativos apresentado no capítulo de metodologia. Desta forma, a organização dos resultados reflete a progressão do processo analítico que partiu das histórias individuais para chegar a uma estrutura comum às narrativas obtidas (primeiro salto interpretativo) para em seguida compreender essa estrutura sob a perspectiva do desenvolvimento do comprometimento, entrincheiramento e enraizamento no trabalho (segundo salto interpretativo). Finalmente, uma vez compreendidos separadamente, elaborou-se um modelo teórico integrativo abrangendo o desenvolvimento dos três vínculos estudados (terceiro salto interpretativo).

Com isso, é importante ressaltar que todos os resultados obtidos encontra sua sustentação sob as histórias individuais fornecidas pelos servidores entrevistados. Assim, à medida em que os resultados são apresentados e explicados, apresenta-se também trechos dos relatos dos servidores a fim de ilustrar os fenômenos e ancorá-los nas experiências reais relatadas.

Além disso, dada a importância e representatividade que determinados relatos tiveram para os resultados encontrados, anterior a apresentação do primeiro salto interpretativo, são apresentados abaixo resumos das histórias de alguns dos entrevistados. A apresentação dessas histórias segue a estrutura de matriz utilizada para a organização dos dados (como pode ser visto no Anexo 7) e na organização dos saltos interpretativos.

Nessa matriz o eixo vertical delimita a dimensão de espaço da narrativa que, mais do que delimitar o local em que o evento ocorre, indica a relação com qual lugar que é impactada pelo evento descrito. Três espaços são descritos: o de organização, que contém eventos relevantes à relação do indivíduo com seu empregador; a de cidade, que contém eventos relevantes à relação com o novo local em que o indivíduo vive; e o de permeabilidade, que contém eventos relevantes tanto a relação do indivíduo com ambos os espaços anteriores, como também eventos que ocorrem em um espaço, mas impactam também a relação com o outro.

Já o eixo horizontal representa a dimensão de tempo da matriz, que é organizada segundo os períodos trabalhados durante a entrevista e que são delimitados pelas ondas de coleta de dados. Assim, estes períodos são organizados da seguinte forma:

- T0 – até junho de 2014, eventos anteriores ao início do trabalho efetivo na organização;

- T1 – de julho a dezembro de 2014, experiências vividas durante os seis primeiros meses de trabalho na organização;
- T2 – de janeiro de 2015 a dezembro de 2016, eventos transcorridos nos dois anos seguintes;
- T3 – de janeiro a novembro de 2017, acontecimentos vividos no último ano até o momento da entrevista narrativa.

Assim, as Figuras 11, 12 e 13 sintetizam em seu conjunto as narrativas dos servidores designados Ana, Andressa, Augusto, Arthur, Érica, Gregório, Marcela e Maurício.

Figura 11 - Trajetória sintética dos servidores Andressa, Ana e Augusto

ANDRESSA	T0	T1	T2	T3
Organização	Trabalhava no setor privado e optou por prestar concurso público em busca de qualidade de vida	Gostou muito do clima da área em que foi alocada, mas sentia que podia fazer um trabalho em que contribuísse mais	Conseguiu ser transferida para uma área em que gostava mais do trabalho	Foi transferida novamente para uma área onde assumiu o cargo de coordenadora
Permeabilidade	Durante o curso de formação começou a conhecer Brasília com os colegas e, devido a qualidade de vida oferecida pela cidade, decidiu que estabeleceria sua vida nela definitivamente	Definiu seu estilo de vida na cidade influenciada pela carga horária de trabalho de no máximo 8 horas diárias		Avalia que gosta da vida em Brasília influenciada pela qualidade de vida que tem na cidade e no trabalho
Cidade	Deixou amigos em SP, mas sem grande dificuldade porque estava acostumada a se mudar com frequência	Já se sentia relativamente adaptada a Brasília e viajava cada vez menos para SP	Comprou um apartamento em Brasília	Sente que um dos atrativos de Brasília é seu ritmo mais lento se comparado ao de SP

ANA	T0	T1	T2	T3
Organização	Deixou o curso de doutorado na área de atuação da organização após passar no concurso da mesma	Não se sentiu bem recebida e socializada na área em que foi alocada. Se sentiu desamparada no trabalho, porque suas atividades eram difíceis e não contava com a ajuda dos colegas	Pediu transferência para uma posição de pouca visibilidade para evitar sofrer no trabalho	Acha o trabalho chato e acredita que poderia contribuir mais se melhor alocada por ter formação na área de atuação da organização
Permeabilidade	Com os amigos que fez durante o curso de formação, começou a conhecer Brasília e teve uma boa impressão da cidade	Ainda tinha algum ânimo por sair com os amigos feitos anteriormente. Começou a namorar um colega	Distanciou-se dos amigos e se manteve na organização pelo fato de o marido estar bem nela	Tolera o trabalho pelo marido e por acreditar que terá tempo disponível quando for mãe
Cidade	Deixou o RS, mas não sentia saudades de lá ainda	Achou a adaptação à cidade fácil e conseguiu morar num lugar agradável	Casou-se	Engravidou. Avalia que a segurança da cidade é o que mais pesa para seu bem estar nela

AUGUSTO	T0	T1	T2	T3
Organização	Optou por prestar concurso por estar desempregado	Gostou da área onde foi alocado, se sentiu bem socializado e os colegas lhe ajudaram na adaptação ao trabalho	Lhe foi oferecida uma promoção e, graças ao apoio dos colegas, a aceitou	Alguns amigos começaram a deixar a organização o que lhe abalou
Permeabilidade	Percebia que o salário na organização lhe possibilitaria um salto na qualidade de vida	Formou vínculos de amizade com os colegas, que lhe ajudaram a se integrar na cidade	Avalia que desenvolveu uma rotina agradável na cidade	Se avalia como afortunado por ter se integrado tão bem na cidade e na organização
Cidade	Os pais da namorada moravam em Brasília e deram apoio emocional e financeiro durante a mudança	Achou a adaptação à cidade fácil, mas ainda pensava em voltar para RS	Sente que criou raízes em Brasília e por isso comprou um apartamento	Gosta da cidade e pensa em trazer sua mãe para morar com ele lá

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 12 - Trajetória sintética dos servidores Arthur, Érica e Gregório

ARTHUR	T0	T1	T2	T3
Organização	A organização em que trabalhava fechou e por isso decidiu prestar concursos	Se sentiu bem recebido e socializado na área em que foi alocado, mas achou o trabalho muito simples	Assumiu responsabilidades do chefe e melhorou processos	Por não ter mais desafios no trabalho, se acomodou
Permeabilidade		Os colegas lhe ajudaram a se adaptar a Brasília. Queria ser transferido de volta para RS, mas achou o processo difícil	Pensou em sair da organização para voltar para RS por isso negou uma promoção, mas depois viu que não conseguiria o mesmo salário em outro lugar	Percebe que investiu demais na vida em Brasília para se mudar novamente
Cidade	Deixou a esposa, o apartamento e o carro em RS	Como queria se mudar para RS, se envolveu em menos atividades na cidade e viajava todo final de semana		A esposa conseguiu se mudar para Brasília e eles passaram a estruturar melhor a vida na cidade

ÉRICA	T0	T1	T2	T3
Organização	Sentiu que o esforço despendido para o concurso a deixou com grandes expectativas	Se sentiu desconfortável durante a integração com os colegas e não viu sentido no trabalho que fazia	Tentou sem sucesso mudar de área e decidiu se ajustar ao trabalho, o que lhe fez ver o valor relativo de suas atividades	Percebe que a estabilidade de emprego do serviço público é uma benção e uma maldição porque isso a prende
Permeabilidade	Uma colega do curso de formação lhe ajudou durante o período de mudança	Percebe que a qualidade de vida que obteve não seria possível em outra cidade ou com outro emprego		Optou por mudar de cidade devido ao marido, mas teve muita dificuldade em conseguir a transferência na organização
Cidade	Deixou os pais em RJ e se mudou para uma casa com muita área verde em Brasília	Teve dificuldade na adaptação a cidade devido ao seu clima, organização e não ter conhecido muitas pessoas	Se adaptou a cidade, mas percebeu que o marido ainda se sentia desconfortável nela	

GREGÓRIO	T0	T1	T2	T3
Organização	Optou por prestar concurso por avaliar que não teria oportunidades na sua área de formação	Não achou o trabalho ruim, mas abaixo de suas capacidades. Via que não podia ser diferente, uma vez que sua formação não tinha relação com o trabalho feito pela organização	Entrou numa rotina, sem novidades, o que achou desgastante	Acha a organização muito departamentalizada, mas vê mudanças positivas nela. Traça planos de como conseguir mais oportunidades na organização
Permeabilidade	Planejava pedir transferência de Brasília assim que possível		Ao perceber que não conseguiria a transferência logo, decidiu desenvolver uma relação melhor com Brasília	Ainda deseja se mudar para RJ e trabalhar na sua área de formação nas horas livres
Cidade	Deixou RJ e queria voltar para lá	Viajava com frequência para RJ e deixou de criar vínculos em Brasília	Deixou de ir para RJ e começou a fazer amigos em Brasília	Não acha que perderia muito ao sair de Brasília

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 13 - Trajetória sintética dos servidores Marcela e Maurício

MARCELA	T0	T1	T2	T3
Organização	Nunca havia trabalhado e seu foco era ser aprovada em algum concurso	Se sentiu bem recebida e socializada na área em que foi alocada e gostou das atividades de trabalho	Ganhou confiança em seu trabalho e percebe que suas opiniões são ouvidas	Gosta da organização, mas pensa que sua prioridade não é ainda crescer na carreira
Permeabilidade	Durante o curso de formação se integrou facilmente com os colegas por haver muitas pessoas de fora de Brasília	Os colegas lhe ajudaram a se integrar na cidade e graças ao salário que recebia saía com frequência	Os amigos da organização ajudaram em sua vida pessoal. Seu foco na cidade era o trabalho	Pediu transferência para a unidade da organização em PE e se mudaria em breve
Cidade	Deixou familiares e amigos próximos em PE	Buscou desenvolver uma relação com Brasília e ir para PE apenas em ocasiões específicas	Começou a sentir mais saudade das pessoas de PE e sentia que não vivia direito nem PE nem Brasília	Em PE, seus sobrinhos nasceram, o que a fez sentir mais falta da família

MAURÍCIO	T0	T1	T2	T3
Organização	Havia sido aprovado em outro concurso em Brasília	Os colegas lhe ajudaram a se adaptar ao trabalho, mas ele ainda era fechado com os colegas	Se sentiu preterido para oportunidades no trabalho e formou uma opinião de que não havia meritocracia na organização	Passou a desempenhar o mínimo necessário no trabalho e se arrependeu de ter prestado o concurso para Brasília
Permeabilidade	Deixou seu emprego anterior por acreditar que conseguiria se mudar para BA através da organização	Prestou outros concursos para trabalhar em BA	Tentou transferência para BA, mas não conseguiu, o que o fez ter uma imagem muito negativa da organização	Foi aprovado em um dos concursos em BA e iria para lá em breve
Cidade	Esperava que a esposa e a filha se mudassem para Brasília para viverem juntos	Decidiu com a esposa se divorciarem, o que o deixou longe da filha. Se sentia sozinho em Brasília	Arrumou atividades em Brasília, mas não se sentia adaptado a ela. Uma parente próxima faleceu em BA	Não acha Brasília ruim, mas para ele a cidade representou uma série de experiências e sentimentos negativos

Fonte: elaborado pelo autor

Finalmente, são apresentados a seguir os resultados obtidos a partir do primeiro, segundo e terceiro saltos interpretativos.

1. Primeiro salto interpretativo

O primeiro salto interpretativo possibilitou identificar padrões nas trajetórias dos entrevistados relevantes às relações que desenvolveram com a organização empregadora e com a cidade. A Figura 14 apresenta como tais padrões se distribuem na matriz de tempo e espaço utilizada para organizar as entrevistas e ilustra o desenvolvimento e a forma pela qual as histórias se desenrolam de forma prototípica.

Três espaços são representados no eixo vertical da Figura 14: o espaço da organização, o espaço da cidade e o espaço de permeabilidade entre esses dois. O primeiro deles, situado na porção superior da figura contém os acontecimentos associados à vida dos servidores entrevistados no trabalho e que de alguma forma influenciaram a relação deles com a organização empregadora. O espaço situado na porção inferior, por sua vez, contém acontecimentos que transcorreram na cidade (fora da organização) e que impactaram a relação dos participantes com o novo local. Já a porção intermediária da figura define um espaço de permeabilidade entre os ambientes da organização e da cidade e apresentam acontecimentos de influência mútua entre eles bem como acontecimentos que afetaram ambos.

A narrativa nesses espaços são organizadas em quatro períodos subsequentes no eixo horizontal da figura e delimitados verticalmente por linhas tracejadas segundo a organização do roteiro de entrevista utilizado. Com isso, os doze quadrantes da matriz são identificados com códigos que referenciam a localização de cada um nas duas dimensões. A dimensão do tempo é identificada de acordo com o momento de coleta a que o período se refere (nomeadamente T0, T1, T2 e T3), enquanto as dimensões do espaço são identificadas como: O para o espaço da organização, C para o espaço da cidade e P para o espaço de permeabilidade.

Desta forma, enquanto a figura pode ser lida de forma convencional (de cima para baixo, da esquerda para a direita), ela é melhor compreendida por uma leitura atenta às coordenadas de tempo e espaço em que cada acontecimento se encontra.

Figura 14 - Síntese do primeiro salto interpretativo: trajetória prototípica

Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro intervalo abordado durante a entrevista se refere ao período que se estende até junho de 2014, ou seja, abrange todos os acontecimentos que os entrevistados julgaram pertinentes a sua narrativa até o momento imediatamente anterior ao início efetivo na organização. Este intervalo é dividido em duas partes, uma referente ao período anterior a qualquer contato direto com a organização e uma referente ao período de transição de emprego e cidade.

Assim, T0-O contém detalhes da vida profissional dos entrevistados antes da organização e a trajetória ao longo do processo seletivo desta, o que incluiu um curso de formação. T0-C, por sua vez, apresenta a vida dos servidores no local onde moravam anteriormente e, em seguida, como ocorreu a mudança para a nova cidade. Já em T0-P encontra-se: a integração da vida dentro e fora do trabalho – chamada de estilo de vida – antes da organização; as expectativas de estilo de vida no novo trabalho e cidade, o que revela também as razões que levaram os entrevistados a prestar o concurso para a organização; e, posteriormente, como a mudança de emprego impactou também a percepção da mudança de cidade.

O segundo período da narrativa percorre os seis primeiros meses de trabalho efetivo na organização, que culminam em dezembro de 2014. Neste período os participantes das entrevistas tiveram seus primeiros contatos com a organização e iniciam o processo de adaptação a ela (T1-O) e à nova cidade (T1-C). Esses processos não ocorreram de forma totalmente independente um do outro, mas tiveram uma influência mútua, como através da atuação de colegas da organização na adaptação à cidade ou a qualidade de vida na cidade que influenciava a disposição na organização (T1-P).

O intervalo que se estende de janeiro de 2015 a dezembro de 2016 compõe o terceiro período abordado na entrevista e abarcam os acontecimentos que culminam com o final do processo de adaptação à organização, em T2-O, e à cidade, em T2-C, além da reação dos entrevistados ao final desse processo (e.g., assumir o compromisso financeiro de comprar um apartamento na cidade).

O quarto e último período abordado na entrevista se refere ao intervalo entre o início de 2017 até o momento da entrevista, em novembro. Neste momento, os participantes das entrevistas haviam completado aproximadamente três anos e meio na organização e contaram sobre eventos recentes e principalmente sobre suas avaliações sobre a cidade e a organização, em T3-C e T3-O respectivamente.

Nas próximas seções, os resultados obtidos com o primeiro salto interpretativo são discutidos em dois momentos. No primeiro deles é apresentada a trajetória prototípica

dos trabalhadores exclusivamente dentro da organização, enquanto no segundo, é apresentada a trajetória prototípica dos trabalhadores na cidade e como ela influencia e é influenciada pelo ambiente organizacional. Desta forma, optou-se por apresentar os acontecimentos ligados ao espaço de permeabilidade junto à trajetória na cidade porque o espaço organizacional é abarcado pelo espaço da cidade e ajuda a definir as percepções e avaliações gerais dos entrevistados sobre a vida no novo local.

Finalmente, uma vez que os acontecimentos prototípicos identificados possuem entre eles uma dinâmica muito intrincada, em que um acontecimento leva a outro sucessivamente, os resultados encontrados no primeiro salto também são apresentados agrupando aqueles acontecimentos que constituem um processo ou que possuem uma natureza comum.

1.1. A relação com a organização

A relação que os servidores desenvolveram com a organização pode ser agrupada e compreendida por quatro temas, ilustrados de forma cronológica na Figura 15.

O primeiro deles abrange os eventos ligados ao ingresso na organização e culmina com a formação do contrato psicológico; o segundo descreve o processo de socialização e a influência da relação com os colegas; o terceiro descreve o processo de adaptação à organização que avança até atingir uma estabilidade, chamada aqui de *adaptation plateau*; por fim, a trajetória se encerra com a avaliação geral dos servidores a respeito de suas experiências na organização e dos impactos da conjuntura do país no relacionamento desenvolvido com a mesma.

Desta forma, cada uma das seções a seguir descreve um destes temas segundo a ordem apresentada na figura.

Figura 15 - Trajetória prototípica na organização sintetizada cronologicamente por tema

Fonte: elaborado pelo autor

1.1.1. Do ingresso na organização à formação do contrato psicológico

Conforme discutido no primeiro capítulo, o contrato psicológico formado pelo indivíduo possui um papel central para a sua relação com sua organização empregadora e conseqüentemente para o seu comprometimento com a mesma (Rodrigues et al., 2013; Rousseau, 1989; Solinger et al., 2016). Apesar de o contrato psicológico ser dinâmico e o tempo exercer sobre ele uma importante influência (Rousseau, 1997), a forma pela qual o indivíduo ingressa na organização, suas expectativas sobre ela e os primeiros contatos com a realidade organizacional são fatores influentes para o desenvolvimento inicial do contrato (Meyer & Allen, 1997; Rodrigues et al., 2013). É possível identificar genericamente esses fatores nas trajetórias dos servidores entrevistados para este estudo além de suas idiossincrasias (Figura 16).

Figura 16 - Classes narrativas associadas ao ingresso na organização e à formação do contrato psicológico

Fonte: elaborado pelo autor

Como a análise das entrevistas permitiu verificar, a cadeia de acontecimentos que culmina no estabelecimento inicial do contrato psicológico tem início na forma pela qual cada um chegou à organização, o que pode ser impactada pelas experiências de trabalho anteriores. Por exemplo, há servidores, como Andressa e Gregório, que não tinham segurança ou estabilidade em seus empregos ou que trabalhavam demais e por essas razões procuraram fazer o concurso da organização. Há ainda uma distinção aqui entre aqueles que ingressaram na organização de forma planejada, como Arnaldo e Leandro, que fizeram de seu objetivo de entrar na organização um projeto ou que apenas trocariam de emprego para trabalhar na organização, e aqueles que ingressaram de forma não planejada, como Augusto e Júlio, que estavam prestando diversos concursos e o da organização era só mais um entre outros, ou que acham que não tinham se preparado o suficiente para o concurso da organização e por isso se sentiram até mesmo surpresos

com a aprovação. A forma de ingresso na organização, como indicado na Figura 16 e alinhado com o modelo de Rodrigues et al. (2013), frequentemente tem um impacto na expectativa criada a respeito da organização e do trabalho na mesma.

Associado também à forma de ingresso na organização, e consequentemente às expectativas sobre ela, está o curso de formação, isto é, o curso preparatório para o início efetivo das atividades de trabalho. Esse curso, porém, apresentou a particularidade de ser também parte do processo seletivo para a organização: ao final das aulas, os candidatos foram avaliados por meio de uma prova em que apenas metade deles foi aprovada. Além disso, alguns servidores comentaram sobre a apresentação feita durante o curso sobre a organização que contribuiu para a formação de expectativas a respeito dela.

É possível afirmar, assim, que ao final do processo seletivo está consolidada a expectativa dos servidores quanto à organização. Alguns afirmaram que tinham altas expectativas devido à reputação da organização e também pela dificuldade de seu processo seletivo e por isso acreditavam que fariam um trabalho de grande relevância ou ainda que, nas palavras de Érica, “iriam mudar o mundo”. Em oposição, alguns entrevistados, como Carlos, tinham receio quanto ao trabalho na organização devido a estereótipos associados ao serviço público, como trabalho excessivamente burocrático e servidores acomodados. Por fim, há também aqueles, como Augusto, que afirmaram que tinham expectativas positivas sobre a organização ao mesmo tempo em que tinham receio de encontrar lá traços negativos associados ao serviço público.

Uma vez aprovados nesta última etapa do processo seletivo e a partir do ingresso efetivo na organização, os servidores começaram a formar suas impressões sobre a realidade de trabalho confrontando-as com suas expectativas. Apesar de essas impressões abrangerem uma vasta gama de fatores (como a natureza das atividades a serem desempenhadas, o ritmo de trabalho imposto, a relação com colegas e chefes, ...), é possível compreendê-las a partir do conceito de percepção de suporte organizacional (PSO).

Segundo Eisenberger et al. (1986), a PSO se refere ao grau com que o empregado percebe que seu empregador valoriza as suas contribuições e esforços no trabalho e se preocupa com o seu bem estar. Desta forma, quanto mais o empregado perceber que sua organização está disposta a ajudá-lo em caso de necessidade, compensar seus esforços e lhe prover um trabalho interessante e estimulante em condições adequadas, maior será sua PSO (Eisenberger et al., 1986). Um grande número de estudos já apontou para a correlação positiva entre o PSO e o comprometimento organizacional (de base afetiva) –

como pode ser visto na meta análise feita por Rhoades e Eisenberger (2002). Além disso, Aselage e Eisenberger (2003) sugerem que, quanto maior a PSO, maior a percepção do empregado de que a organização está cumprindo suas obrigações previstas pelo contrato psicológico.

Conforme indicado na Figura 16, mesmo antes do início efetivo no trabalho, a PSO foi influenciada pelo processo de alocação dos servidores entre os departamentos da organização. Alguns dos entrevistados, como Arlindo e Augusto, se mostraram satisfeitos com o processo de alocação por terem sido alocados onde desejavam ou em departamentos ligados à sua formação e experiência profissional. Outros, como Ana e Marisa, porém, se sentiram insatisfeitos com a área em que haviam sido alocados, ao ponto de que para eles essa foi uma primeira frustração.

O processo de alocação representou para os servidores um primeiro momento em que a organização poderia demonstrar cuidado e atenção para com eles. Isso fica claro na fala de André, que não se sentiu bem atendido pelo processo: “A primeira frustração foi exatamente essa, porque me alocaram numa área que não tinha nada a ver [com minha experiência profissional]. Fiquei pensando que eles não observaram [meu currículo] com atenção, com carinho”.

Uma vez iniciado o trabalho, um fator importante para a PSO informado pelos entrevistados era a possibilidade de realizar um trabalho desafiador e instigante. As palavras de Carlos ajudam a compreender a importância da qualidade do trabalho a ser realizado: “Quando a gente passa num concurso que exige tanta preparação, a gente sente um vazio muito grande e se pergunta sobre o que fazer em seguida. E nesses primeiros seis meses eu percebi que haviam muitas oportunidade nesse sentido na [organização]”. Assim, há servidores que perceberam o suporte da organização através das oportunidades de desenvolvimento de trabalhos, como é o caso de Leandro, Janaína e Wenceslau, que afirmaram trabalhar na busca de soluções de problemas e que sempre tinham a oportunidade de fazer ou aprender algo novo.

De forma contrária, há servidores que relataram se sentir decepcionados com a natureza das atividades que realizavam por não lhe apresentarem desafios e oportunidade de desenvolvimento, por não terem utilidade real a não ser garantir a existência de seus departamentos e dos cargos comissionados do mesmo, ou ainda por serem enfadonhos. Dentre estes, o caso mais ilustrativo é o de Paulo, que afirma que: “O trabalho é bem frustrante. Não esperava realizar um trabalho tão operacional, bobo, idiota”. E ele complementa: “Eu não falo para outras pessoas do meu trabalho porque pra mim é uma

vergonha, um assalto aos cofres públicos. Podia ser substituído por uma máquina e você economizaria um milhão por ano facilmente com um monte de trabalho inútil”.

Assim, a compatibilidade ou incompatibilidade das expectativas com as percepções sobre o trabalho na organização, sintetizadas aqui no conceito de PSO, ajustam o contrato psicológico à realidade encontrada (Rousseau, 1989). O contrato psicológico, por sua vez, influencia a postura e comportamento dos servidores, que buscam reciprocidade a satisfação ou não do contrato com seus esforços em prol da organização (Aselage & Eisenberger, 2003).

O contrato psicológico, alinhado ao modelo de Rodrigues et al. (2013), continua a se transformar ao longo da trajetória de cada servidor de acordo com a intensidade e a qualidade dos eventos vividos posteriormente. Eventos positivos, como oportunidades de promoção, aumentos de salário e treinamento, assim como ajuda na superação de uma dificuldade, contribuem para a PSO e, conseqüentemente, para a percepção de satisfação do contrato (Aselage & Eisenberger, 2003; Aubé et al., 2007). Este é o caso de servidores como Arthur, Marcela e Janaína se sentirem reconhecidos pelos seus esforços através de elogios, aumento de responsabilidade e oportunidades de promoção.

De forma contrária, a ausência de tais oportunidades e eventos negativos tendem a diminuir a PSO e conseqüentemente a percepção de satisfação do contrato. É o caso de Érica, Flávio e Maurício que, ao pedirem transferência para uma unidade da organização em outra cidade, enfrentaram grande dificuldade para serem atendidos e com isso sentiram que seus esforços não eram reconhecidos, o que configurou para eles uma quebra do contrato psicológico.

1.1.2. Socialização e relação com colegas

O processo de socialização na organização apareceu com frequência nos relatos dos entrevistados como um fator importante para o laço que cada um deles estabeleceu com o seu trabalho. É possível compreender esta importância através da relação que a socialização tem com os três vínculos organizacionais tratados no presente trabalho. Primeiramente, conforme proposto por Allen (2003), e posteriormente sustentado por Allen e Shanock (2013), o processo de socialização auxilia os novos entrantes de uma organização a encontrar um lugar na rede de relacionamentos da organização e estabelecer laços com conexões com pessoas e grupos dentro do trabalho, o que aumenta a percepção da dimensão de laços (links) do enraizamento no trabalho. Além disso, o mesmo autor afirma também que durante o processo de socialização, os empregados aprendem atitudes,

conhecimentos e comportamentos comuns na organização, o que aumenta a percepção de compatibilidade (*fit*) com o empregador (Chao et al., 1994) – uma relação que será trabalhada de forma mais aprofundada posteriormente.

A socialização também é importante para o entrenchamento no trabalho através de sua dimensão ajuste a posição social (APS) que compreende também a importância da rede de relacionamentos formado no ambiente de trabalho, e que seria perdida ao sair da organização (Rodrigues, 2011). Também é possível argumentar que o respeito que o empregado adquire no trabalho ao longo do tempo (que também compõe a dimensão de APS) é influenciado pela socialização, uma vez que através dela o sujeito e a qualidade de seu trabalho se torna conhecido por seus colegas. O comprometimento organizacional também é influenciado pelo processo de socialização (Morrow, 2011) e tal influência pode ser compreendida pelo fato de socialização contribui para a identificação com a organização e com o tempo também para o alinhamento dos valores do servidor com a cultura organizacional (Bauer et al., 1998; Cable e Parsons, 2001).

Voltando a atenção, assim, para as trajetórias dos servidores entrevistados, é possível afirmar que o início do processo de socialização está ligado ao curso de formação (Figura 17). Os entrevistados, porém, apresentaram diferentes opiniões sobre esse curso. Houve aqueles, como Andressa, André e Caio, para quem o curso de formação foi a primeira oportunidade de conhecer e formar laços com os futuros colegas. Arlindo contou ainda que travou os primeiros contatos com os colegas por meio digital para planejar a viagem a Brasília para o curso. Por outro lado, há servidores que fizeram uma avaliação negativa quanto ao clima de competição do curso, uma vez que o primeiro momento de integração com os colegas foi também um momento de concorrência entre eles. Arnaldo afirmou que atribui ao curso a dificuldade que teve para fazer amigos na organização.

Figura 17 - Classes narrativas associadas à socialização e relação com colegas

Fonte: elaborado pelo autor

O momento seguinte de socialização, segundo os participantes da pesquisa, ocorreu durante a recepção na área ou departamento em que eles foram alocados. Essa recepção é descrita como tendo sido conduzida pelo chefe, pelos colegas ou até mesmo pela organização de forma geral (na forma de um cartão de boas-vindas, por exemplo). Enquanto essa ocasião foi importante para alguns, que neste primeiro contato já se sentiram como parte da organização, outros se sentiram desconfortáveis e desamparados.

Ao descrever a relação com os colegas de departamento, que tem início sobretudo após essa recepção, Tabata e Ana relataram que foram tratadas de forma fria ou que formaram apenas laços superficiais e restritos ao trabalho. Já Andressa, Augusto, Arthur e Leandro, porém, afirmaram que os colegas foram calorosos e atenciosos e que um vínculo de amizade logo foi forjado.

Os colegas e a relação travada com eles foram citadas também devido ao suporte social que eles ofereceram durante eventos marcantes, como durante o processo de adaptação ao trabalho e à cidade, como será discutido nas próximas seções. Wenceslau mencionou o apoio dos colegas quando lhe foi apresentada uma oportunidade de promoção, já Augusto contou que foi o apoio dos colegas o que o fez se sentir seguro para assumir as responsabilidades do cargo de coordenação que lhe foi oferecido. De forma semelhante, Janaína e Marisa contaram que o contato com os colegas foi muito importante para lhes ajudar a lidar com as frustrações advindas do trabalho na organização e até mesmo de eventos associados a suas vidas fora do trabalho.

Os contatos pessoais dentro da organização apontados pelos participantes do estudo aparecem, por fim, na forma de comparações entre as suas trajetórias com a dos

colegas. Aqueles que avaliaram positivamente a sua trajetória na organização, como Andressa e Carlos, afirmaram reconhecer que para muitos dos colegas a experiência na organização não foi positiva a ponto de julgarem a si mesmos como afortunados. Já aqueles que julgaram a própria trajetória na organização de forma negativa, como Marisa e Tabata, viram uma congruência entre suas experiências e a dos colegas, o que reforçou as opiniões negativas formadas sobre a organização de forma geral. Isso sugere que há opiniões negativas a respeito do trabalho e do clima na organização amplamente difundidas entre os servidores – o que não significa que todos concordem com elas.

Como pode ser visto, assim, os servidores passaram por processos de socialização com diferentes graus de sucesso, há servidores cuja experiência de socialização foi positiva e há servidores cuja experiência foi negativa. Em alinhamento com a teoria, o sucesso na socialização na trajetória dos servidores apresentou uma correlação positiva com os vínculos estudados.

1.1.3. O processo de adaptação e o *adaptation plateau*

O ajustamento ou a compatibilidade (citados aqui como sinônimos do conceito de *fit*) entre o indivíduo e o seu trabalho, como mencionado brevemente na seção anterior, mostrou-se útil à compreensão da trajetória dos servidores entrevistados e a forma pela qual seus vínculos com a organização se desenvolveram. Porém, como sugerem Shipp e Jansen (2011), a percepção individual de compatibilidade pode se alterar com o tempo, o que consequentemente altera também os vínculos do trabalhador com seu empregador.

Segundo o relato dos entrevistados, a partir dos primeiros contatos dos servidores com a organização, eles formaram impressões sobre ela e se adaptaram a ela ao trabalho até o momento em que perceberam que sua adaptação se estabilizou e que suas avaliações sobre a organização se consolidaram. Desta forma, a percepção de compatibilidade é trabalhada aqui como um processo de adaptação contínuo que eventualmente alcança uma estabilidade, que foi chamado de *adaptation plateau*.

A Figura 18 apresenta de forma prototípica como o processo de adaptação se desenvolve e as consequências decorrentes do chamado *adaptation plateau*.

Figura 18 - Classes narrativas associadas ao processo de adaptação e o *adaptation*

plateau

Fonte: elaborado pelo autor

O processo de adaptação aqui citado compreende tanto o aprendizado necessário ao desempenho das atividades cotidianas (*person-job fit*; Edwards, 1991) quanto a adaptação a características da organização (*person-organization fit*; Chatman, 1989). Como mencionado, a adaptação ao trabalho é importante para o desenvolvimento dos três vínculos organizacionais estudados. Uma vez que uma das dimensões do enraizamento no trabalho é a de ajustamentos (*fit*), é possível compreender que à medida que o servidor se adaptava ao trabalho e à organização, maior também era o seu enraizamento (Mitchel et al., 2001). De forma semelhante, se o indivíduo perceber um alinhamento entre seus valores e objetivos com os da organização mais fácil será seu comprometimento e adaptação à organização, enquanto que a medida que o servidor se adaptar aos valores da organização e internalizá-los seu comprometimento também tenderá a crescer (Kristof-Brown et al., 2005). O entrincheiramento também pode ser afetado pelo processo de adaptação, que pode fazer o vínculo se tornar mais forte ou fraco a depender do aprendizado pelo qual o servidor passou dentro da organização: se ele teve um aprendizado que poderia ser utilizado em outro emprego, o entrincheiramento tende a diminuir, do contrário, o entrincheiramento tende a crescer (Rodrigues, 2011).

Na trajetória dos entrevistados, como pode ser visto na Figura 18, apesar de esse processo se estender para além da socialização, os colegas desempenharam um importante papel nele, como mencionado na seção anterior. Arthur, Augusto, Carlos, Gregório e Marcela afirmaram que os colegas lhes ensinaram suas atividades, enquanto Ana e Tabata afirmaram se sentir desamparadas em seu trabalho por não poder contar com o auxílio dos colegas.

A percepção de compatibilidade dos entrevistados era influenciada também por suas experiências profissionais anteriores, assim como pelas suas áreas de formação. Uma vez que estes fatores têm influência sobre os conhecimentos e habilidades prévios dos

servidores, eles os ajudam a verificar a congruência entre suas competências e as demandas de seu trabalho (Edwards, 1991). Indivíduos que foram alocados fora de sua área de experiência, como André e Marisa, se sentiram frustrados com o processo de alocação e buscaram transferência. O oposto ocorreu com aqueles que se sentiram bem atendidos durante a alocação, como Augusto, Arlindo e Arthur, que se sentiram confortáveis em suas áreas e não mencionaram desejo de se transferirem.

Ao tratar sobre suas atividades no trabalho, alguns entrevistados ainda fizeram menção a uma percepção de sobrequalificação (*overqualification*) que, segundo Johnson e Johnson (1999), ocorre quando um indivíduo percebe que tem conhecimentos, habilidades e competências ultrapassam aqueles requeridos. Arnaldo e Laura foram os que expressaram de forma mais explícita sua percepção de estarem sendo subutilizados no trabalho por cumprirem rotinas excessivamente burocráticas e operacionais. Há também o caso de servidores que sentiram que as exigências impostas a eles no trabalho eram excessivas, o que descreve o fenômeno de sobrecarga de papel, definido por Jones et al. (2007) como “o grau em que as pessoas são sobrecarregadas cognitivamente como resultado de estar sob pressão de tempo e ter muitos compromissos e responsabilidades” (p. 663). Leonardo é quem melhor ilustra essa situação: após apenas quatro meses desde o ingresso na organização foi promovido à posição de coordenador, para qual não se sentia qualificado, uma vez que ainda estava se adaptando a sua posição original no departamento. Ele contou que teve de assumir a posição por não haver alternativas a ele no departamento e que sua rotina diária ficou marcada pelo estresse de suas responsabilidades.

Tanto a sobrequalificação e a sobrecarga de função são entendidas por Kristof-Brown et al. (2005) como formas de incompatibilidade entre a pessoa e o seu trabalho e há o caso de uma servidora que sentiu uma forma de combinação dos dois fenômenos. Ana, como já mencionado, foi posicionada para uma posição para a qual não se sentia preparada em que deveria buscar soluções para problemas que as unidades regionais da organização não estavam conseguindo resolver. Simultaneamente, por ter formação acadêmica na área de atuação da organização, sentia que estava sendo subutilizada e que poderia estar colaborando mais em seu trabalho.

Por fim, sobre a adaptação às atividades cotidianas, a quase totalidade dos entrevistados falou que precisou aprender algo para o desempenho de seu trabalho, que poderia estar relacionado a um conhecimento técnico ou a um conhecimento das normas e procedimentos internos do órgão. Este processo foi fácil para alguns dos entrevistados,

como Augusto, Arthur e Leandro, cujas atividades eram condizentes com suas experiências profissionais anteriores ou que puderam contar com os colegas para ensinar até as operações mais básicas. Já Arnaldo e Érica sentiram uma dificuldade associada ao acentuado caráter burocrático ou detalhista das atividades e até mesmo a não ver sentido ou valor de seu trabalho.

Ao longo do período de adaptação, os entrevistados mencionaram suas tentativas de introduzir mudanças na organização ou no trabalho, que podem ser entendidos como comportamentos de proatividade (Edwards, 1996; Strauss & Parker, 2014). Há servidores (e.g., André, Janaina e Leandro) para quem essas tentativas eram parte integral de sua função na organização por trabalharem com gestão de projetos ou por estarem na posição de gestão. Por outro lado, há servidores para quem essas tentativas marcavam a busca por adaptar o seu trabalho ou a organização a si mesmos, como Arthur que buscou modificar com sucesso procedimentos de sua área para reduzir o tempo gasto com atividades operacionais.

Entretanto, para alguns destes últimos, detrás das tentativas de introduzir mudanças na organização não havia simplesmente um desejo de adaptar o trabalho ao seu estilo pessoal, mas um conflito entre a forma pela qual o trabalho era feito em sua área e os seus valores pessoais. Érica e Flávio, por exemplo, contaram que, a fim de combater a ineficiência que percebiam em seus departamentos, apresentavam para o chefe e em reuniões mudanças que podiam ser implementadas para que os recursos da organização fossem usados de maneira mais eficiente. Laura também buscou ao longo de toda sua trajetória alterar suas funções para que pudesse realizar um trabalho que justificasse o salário que ela recebia da organização.

As tentativas de mudar o trabalho podiam ser bem ou mal sucedidas. Para Arthur, André e Laura, que conseguiram introduzir as mudanças propostas, o seu comportamento de busca por inovação foi reforçado, de modo que esse comportamento prosseguiu mesmo após o período de adaptação. Já Érica e Paulo, que não conseguiram, houve um sentimento de frustração e por vezes também uma busca por mudar para um departamento com o qual percebessem maior compatibilidade com o seu perfil.

Assim, é possível afirmar que toda a busca por transferência entre departamentos proveio de uma ambição que o primeiro não podia suprir. Porém, nem todas as transferências tinham como motivação uma grande insatisfação ou desajustamento inicial. Há servidores que se inscreveram no processo de transferência na busca de novos desafios e oportunidades, como Andressa, Carlos e Wenceslau.

Paralelo às tentativas de mudar o trabalho e de mudar de área, diferentes eventos positivos e negativos estão ligados ao processo de adaptação ao trabalho e à organização. Tais eventos são importantes para o processo por permitirem aos servidores compreender e formar opiniões sobre o local onde trabalham. Por exemplo, uma oportunidade de promoção pôde fazer o indivíduo entender que na organização seus esforços são valorizados, como relatou Augusto e Janaína, enquanto que a promoção de um colega que o indivíduo julga inapto por fazê-lo pensar que a organização possui problemas de meritocracia, como contaram Júlio e Maurício. É importante ressaltar ainda que um evento negativo muito intenso pode configurar uma quebra do contrato psicológico discutido anteriormente.

Um grande número das opiniões formadas ainda podem ser compreendidas como as percepções dos servidores a respeito do modelo de gestão de pessoas da organização. Segundo Albuquerque (2002), há dois modelos de gestão, a de controle e a de comprometimento, e ele descreve cada uma delas da seguinte forma:

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais (p. 39).

Por exemplo, a participação dos empregados nas decisões (Albuquerque, 1999) é percebida como baixa por Érica, Marisa e Paulo, que afirmaram que as decisões eram tomadas apenas por aqueles em posições mais elevadas na hierarquia. Já André, Arlindo e Marcela afirmaram que a participação deles nas tomadas de decisão era incentivada. Paulo afirmou ainda que há rígido sistema de controle no trabalho, enquanto Marcela, ao contrário, contou que tinha liberdade para desenvolver seu trabalho com muita liberdade.

A explicação para percepções diametralmente opostas a respeito da gestão pode ser encontrada também em um dos itens descritos por Albuquerque (1999) a respeito da estratégica de gestão: a estrutura organizacional. Servidores como Arnaldo e Paulo afirmaram que os departamentos da organização são muito autônomos e que os chefes em cada um deles possuía muito poder sob seus empregados. Nas palavras de Gregório, “é da opinião de vários colegas que os departamentos parecem um feudo da idade média, cada feudo tem suas próprias regras, cada senhor feudal determina o horário e as atribuições de cada servidor”. Isto é, dada a autonomia e poder dos chefes, cada

departamento pode apresentar formas de gestão e até de cultura muito diferentes um do outro. A fala de Andressa, logo após ser transferida entre departamentos, ilustra esta realidade: “no começo teve um choque, um choque de cultura organizacional. Era como se fossem duas [organizações] completamente diferentes. E os departamentos estão no mesmo andar”.

Com o tempo, o processo de adaptação à organização e ao trabalho alcança uma estabilização. Segundo a fala dos entrevistados, em determinado momento eles sentem que não havia mais ao que se adaptar na organização, eles se sentiam adaptados e haviam desvendado a realidade organizacional (e.g., estratégias de gestão). Este estágio do processo de adaptação foi chamado de *adaptation plateau*.

O *adaptation plateau* é marcado pela consolidação das opiniões e avaliações sobre a organização assim como pelo domínio das atividades desempenhadas. O momento em que os entrevistados percebem que o processo de adaptação se estabilizou não é visto por todos os entrevistados de maneira positiva. Para Arnaldo e Carlos, esse fim significa que não há mais o que aprender nem mais desafios na sua posição, já para Érica e Julio ainda ele significa o fim de quaisquer ilusões que pudessem ter em relação à organização.

Por fim, com o *adaptation plateau* alguns dos entrevistados afirmaram mudar sua postura quanto a organização, o que sugere que ele marca uma nova configuração no contrato psicológico que tende a se estabilizar – uma vez que tendo os servidores desvendado a realidade da organização, eles sabem o que esperar dela ou ao menos como interpretar suas ações. Assim, para Ana, Arnaldo e Marisa, o *adaptation plateau* significou adotar uma postura mais passiva, até mesmo para cessar o sofrimento advindo das frustrações no trabalho. Enquanto isso, para Arthur e Carlos, o *adaptation plateau* marcou o início de reivindicações ao empregador e para outros ainda a busca de novos desafios. De qualquer forma, os entrevistados apontam o *adaptation plateau* como um divisor de águas que influencia em seu comportamento.

1.1.4. Avaliação sobre a trajetória pessoal na organização e a conjuntura do país

Para finalizar a exposição sobre a estrutura prototípica das narrativas dos entrevistados é necessário falar sobre duas avaliações distintas feitas por eles. Estas avaliações estão contidas nos acontecimentos traçados na Figura 19.

Figura 19 - Classes narrativas associadas à avaliação da trajetória pessoal e à

conjuntura do país

Fonte: elaborado pelo autor

A primeira delas é a avaliação que os entrevistados fizeram da própria trajetória dentro da organização. Para Wenceslau e Leandro, essa avaliação foi positiva e afirmaram que a organização é o melhor lugar onde já trabalharam e consideraram que aprenderam e se desenvolveram muito dentro dela. Para Arnaldo e Flávio, porém, a avaliação é negativa e julgam que estagnaram dentro da organização uma vez que o trabalho não exige aprendizado e não oferece desafios, por exemplo.

Assim, frequentemente para ilustrar a avaliação feita a respeito de suas trajetórias pessoais, os entrevistados mencionaram trabalhos específicos realizados. Esses trabalhos para alguns, como Augusto e Marcela, são projetos concluídos de que se orgulham e pelos quais foram elogiados. Para outros, como Júlio, esses trabalhos são maçantes e servem apenas para justificar a existência de suas áreas e manter os cargos comissionados das mesmas.

Sobre a conjuntura do país, os entrevistados apontaram como ela influencia a relação que eles têm com a organização. Flávio e Augusto apontaram que a crise econômica e política do Brasil levavam-nos a ter orgulho da organização por ela atuar para a superação da crise e ser responsável na utilização dos recursos públicos. Já Arnaldo e Gregório consideraram que devido à crise o governo estava desvalorizando o salário e os benefícios do servidor da organização e por isso se preocupavam com o futuro dentro dela.

Ao pensar sobre a situação nacional, os entrevistados frequentemente também ponderavam sobre a própria situação em comparação com a de parentes, amigos e conhecidos de fora da organização. Érica, por exemplo, afirmou que viam essas pessoas perdendo seus empregos e voltando ao mercado de trabalho em idade avançada e isso despertava nela ao mesmo um sentimento de gratidão pela estabilidade oferecida pela organização e de aprisionamento e dependência à mesma.

1.2. A relação com a cidade e a permeabilidade entre cidade e organização

Uma vez expostos os temas que descrevem a relação dos servidores com a organização, a seguir é descrita de forma semelhante a trajetória prototípica dos servidores no espaço da cidade. Além disso, aqui são descritos também os acontecimentos ligados ao espaço de permeabilidade entre os espaços da cidade e da organização.

Optou-se por apresentar a trajetória prototípica no espaço da cidade e no espaço de permeabilidade de forma conjunta por algumas razões. A primeira delas deriva do fato de que os acontecimentos presentes no espaço de permeabilidade são muito dependentes das trajetórias na cidade e na organização. Adicionado a isso, é possível afirmar que a organização é um componente integral da cidade, a cidade abarca a organização, mas a cidade não é um componente da organização.

Isso fica claro, por fim, ao notar que a grande parte da dinâmica do relacionamento entre indivíduo e organização é independente da cidade, enquanto que a organização é um espaço muito influente para a relação dos servidores com a cidade. Por exemplo, como será discutido em profundidade a seguir, a organização é um importante, senão o principal, local de socialização dos entrevistados na nova cidade e ela configura para alguns deles o principal laço que os fazem querer permanecer na cidade.

Com isso, as seções a seguir apresentam a trajetória prototípica na cidade e no espaço de permeabilidade dividindo-a em três temas, que se organizam segundo a cronologia representada na Figura 20.

Figura 20 - Trajetória prototípica na cidade sintetizada cronologicamente por tema

Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro tema abordado se refere à relação dos indivíduos com o local de

referência, isto é, o local que mais exerce atração e em que vínculos são mais fortes. Esta relação, como pode ser visto na figura, apresenta uma evolução paralela à relação com a nova cidade. Em seguida, o segundo tema abrange o processo de adaptação à nova cidade até o seu momento de estabilidade, também chamado aqui de *adaptation plateau*. Por fim, o terceiro tema trabalhado se refere ao estilo de vida relatado pelos servidores e descreve formas pelas quais a vida na organização e na cidade se influenciam mutuamente no cotidiano dos servidores.

1.2.1. Relação com locais anteriores

Um dos fatores mais presentes e que influenciam a relação que os servidores estabeleceram com a nova cidade é a relação que eles tinham com locais onde moraram anteriormente. Esses locais apareceram muitas vezes em suas narrativas como polo de atração, isto é, para onde desejam voltar, ou como referência com que comparar a nova cidade. Com muita frequência também, a cidade que eles escolheram para desempenhar esse papel é a cidade natal ou a cidade onde deixaram suas famílias. De forma geral, cada um dos entrevistados apontou de forma consistente uma única cidade para a qual deseja voltar ou que os atrai e essa cidade é chamada aqui de local de referência.

A Figura 21 aponta as classes narrativas ligadas à relação dos entrevistados com os locais anteriores.

Figura 21 - Classes narrativas associadas à relação com locais anteriores

Fonte: elaborado pelo autor

Desta forma, para a dimensão da cidade, as histórias dos servidores têm início antes da mudança para Brasília. Elas iniciam com eventos que marcaram suas vidas pessoais e que ajudam a descrevê-la no momento imediatamente anterior à mudança em termos de estado civil, número de filhos e forma de residência. Esses eventos muitas vezes tecem uma conjuntura de influência duradoura nas trajetórias dos entrevistados em

Brasília. Carlos, poucos meses antes do ingresso na organização, havia se casado e tido sua primeira filha e por isso logo antes de se mudar para Brasília já vivia um período de transição em sua vida. Outro exemplo representativo é o de Arthur, que antes da mudança para Brasília havia acabado de comprar um imóvel próprio no local de referência e estava começando a pensar em ter um primeiro filho com a esposa, situações essas que agem constantemente para que ele volte para esta cidade e limite suas experiências em Brasília.

Já no período de mudança, os servidores apontaram aquilo que percebiam que haviam deixado no local onde moravam anteriormente, o que pode compreender desde a família, os amigos e o ambiente até o estilo de vida. Essa percepção influencia a postura dos servidores quanto a buscar conhecer e se integrar na nova cidade, o que por sua vez influencia as impressões iniciais que a nova cidade lhes deixou nesse momento.

No entanto, a percepção do que foi deixado, segundo os entrevistados, foi muitas vezes impactado pela percepção de um grande número de novidades advindas do novo emprego e da nova cidade. Esse grande número de novidades amortecem sentimentos de saudade e apego quanto ao local anterior, de modo que, o verdadeiro impacto e as reações quanto a distância do local de origem precisam de algum tempo para emergir.

Uma vez percebido o impacto do que foi deixado no local anterior, ele foi descrito muitas vezes em termos de emoções, como saudade e solidão. Com isso, alguns servidores, como Gregório, reagiram a esse impacto retornando sempre que possível para o local anterior e configuraram uma nova relação com o local de origem, considerando lá o seu verdadeiro lar. Porém, alguns afirmaram que este impacto foi pequeno, como no caso de Andressa e Leonardo, que se disseram acostumados à mudança ou que não tinham grande vínculo com o lugar anterior. Como resultado, esses servidores decidiram se estabelecer definitivamente na nova cidade e consideraram que a vida no local de onde veio pertencia ao passado.

É importante ressaltar que o comportamento de retorno ao local de referência indica a presença de apego ao lugar, que tem como principal manifestação o comportamento de manutenção de proximidade com o local alvo do apego (Scannell & Gifford, 2010). Assim, este comportamento deriva dos vínculos que os servidores deixaram no local referência, que pode ser compreendido em seu conjunto pelo conceito de *home country community embeddedness* (HomeCCE) proposto por Lo et al. (2012). Este conceito, segundo os autores, deriva da dimensão de comunidade do enraizamento no trabalho aplicado ao local de origem de expatriados e pode ser utilizado aqui, uma vez, assim como os expatriados do estudo original, os servidores entrevistados neste estudo

também mudaram de cidade motivados por uma oportunidade de trabalho. Como apontado na meta análise realizada por Linder (2016), quanto maior o HomeCCE percebido pelo indivíduo, maior sua intenção de retornar ao local de origem.

Entre participantes da pesquisa também foi possível verificar que quanto maior a percepção de HomeCCE, maior era o desejo de mudar-se de Brasília. Marcela, por exemplo, afirma que os laços familiares no local de referência a levaram a pedir transferência para a unidade da organização nesta cidade. Já Maurício e Julio apontaram que percebiam uma maior compatibilidade entre eles e o local de origem do que com Brasília, o que os levou a buscar mudar-se desta cidade.

O final do processo de adaptação à Brasília, que será discutido na próxima seção, marca novamente a relação com o local de origem, uma vez que, da mesma forma que o final da adaptação à organização, este momento marca uma estabilização da relação do indivíduo com a cidade atual e as opiniões e avaliações sobre ela se consolidam. Um fator decisivo neste momento é a relação que os parceiros e cônjuges dos servidores estabeleceram com Brasília, que por sua vez é marcado muitas vezes pela decisão deles de se mudar também para lá ou não. A chegada do parceiro à cidade, como marcado por André e Arthur, ou a recusa deste a viver lá, como no caso de Flávio e Maurício, é um ponto de virada em que os servidores decidiam que iriam estabelecer uma vida em Brasília ou que iriam buscar definitivamente sair de lá, ainda que precisassem sair da organização.

Por fim, também após a estabilização da adaptação, a influência do local de origem apareceu na fala dos entrevistados nas suas opiniões consolidadas sobre a cidade atual por meio de comparações. Alguns entrevistados afirmaram que a qualidade ou estilo de vida de uma ou de outra era melhor, enquanto outros reconheceram que, apesar de Brasília não ser ruim, a cidade de origem era melhor devido aos vínculos lá estabelecidos.

1.2.2. Adaptação à nova cidade

A relação que os entrevistados estabeleceram com a cidade, assim como a relação com a organização, é marcada em suas narrativas pelo processo de adaptação e para muitos deles este processo tem início também antes do ingresso na organização, como pode ser visto na Figura 22. Alguns entrevistados, como Augusto e Leonardo, já conheciam ou já haviam morado em Brasília antes de serem aprovados no concurso e por isso não tiveram de passar por uma fase muito intensa de ambientação na cidade simultânea à adaptação ao novo trabalho. Em oposição, Marisa e Tabata nunca haviam

passado por Brasília e por isso tiveram que aprender até mesmo a forma pela qual os endereços da cidade se organizam. Conforme relatado por estes entrevistados, principalmente o início desse processo de adaptação, isto é, os primeiros dias na cidade, foi acompanhado por sentimentos de ansiedade e até mesmo de susto, o que aponta para a importância que o contato anterior com a cidade, ou sua ausência, poderia ter.

Figura 22 - Classes narrativas associadas à adaptação à nova cidade

Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez aprovados no concurso da organização e efetivada a mudança para a cidade, o processo de adaptação dos servidores teve início com a solução para as necessidades mais imediatas, como arrumar um local para morar e trazer os pertences. Neste momento foi comum a presença de uma ou mais pessoas que auxiliam no processo de mudança e de adaptação inicial à cidade, seja oferecendo um lugar onde morar temporariamente ou até mesmo com apoio emocional e financeiro. Essas pessoas eram geralmente conhecidos dos entrevistados que já moravam em Brasília antes de sua mudança ou colegas da organização que os servidores haviam conhecido no curso de formação. Alguns entrevistados afirmaram que, uma vez que muitas pessoas estavam se mudando para Brasília ao mesmo tempo para começar a trabalhar na organização, houve um processo de ajuda mútua.

Também associado ao processo de mudança, os entrevistados mencionavam as

suas primeiras impressões sobre a cidade, que abarcaram em geral percepções iniciais sobre os diversos elementos da cidade, como o ambiente natural (e.g., arborização, clima), o ambiente construído e as pessoas da cidade (em geral os brasilienses). O ambiente construído, que se refere a organização urbana, é frequentemente citado devido ao planejamento característico de Brasília incomum nas demais cidades do país, uma diferença que levou muitos entrevistados a dizerem que a cidade no início causa um susto, ou um choque. Muitas vezes também as primeiras impressões sobre a cidade vieram associadas a ansiedade, medo e outras emoções.

Além disso, muitos entrevistados mencionaram a postura em relação a cidade neste momento de mudança, isto é, suas predisposições em relação à nova cidade. Essa postura dividiu os entrevistados em dois grupos: aqueles que se mudaram para Brasília e desejavam pedir transferência para outra unidade da organização em outra cidade assim que possível motivados por aquilo que haviam deixado no local de origem; e aqueles que se mudaram para Brasília e optaram por ficar estabelecer sua vida na cidade. Os entrevistados do segundo grupo tenderam a se expor mais a novas experiências e àquilo que Brasília tinha a oferecer, ao contrário dos entrevistados do primeiro grupo. Essa postura, segundo a fala dos servidores, foi influenciada também pelas impressões iniciais a respeito da cidade. Andressa, por exemplo, teve suas primeiras impressões positivas a ponto de abandonar os planos de retornar a cidade de origem para se estabelecer definitivamente em Brasília.

Após resolver as questões iniciais relativas à mudança, os servidores passaram por um período de adaptação à vida cotidiana na cidade. Os entrevistados afirmaram que levaram algum tempo para aprender se locomover pela cidade, ajustar seus hábitos diários e até mesmo a se relacionar com as pessoas da cidade. Apesar de se referirem muitas vezes a forma pela qual aprendiam a lidar com questões práticas, a adaptação à Brasília teve um forte caráter afetivo no que tange a integração a novos ciclos sociais a distância do lar, da família e, como mencionado anteriormente, do parceiro.

Seja no campo das questões práticas, seja no campo das questões afetivas, os colegas da organização apareceram em muitas das narrativas para auxiliar na adaptação à cidade. Esse auxílio quanto às questões práticas, segundo Arthur e Arlindo, vieram na forma de indicações de médicos, restaurantes ou bons locais para se alugar um apartamento. Já quanto às questões afetivas, os colegas ajudaram os entrevistados ao introduzi-los a pessoas e grupo, incluí-los em atividades na cidade ou simplesmente ao oferecerem sua amizade, como no caso de Augusto.

Os laços sociais descritos pelos entrevistados apontam para a formação em maior ou menor grau do sentimento psicológico de comunidade, discutido no segundo capítulo deste trabalho. Conforme proposto por McMillan & Chavis (1986), a influência do grupo sob o indivíduo além da satisfação de necessidades individuais pelo grupo são elementos do sentimento de comunidade e estão presentes na fala dos entrevistados. Por exemplo, Leandro e Arthur afirmaram que as pessoas que conheceram em Brasília tiveram uma importante influência nas decisões que tomaram ao estruturar sua vida na cidade. Já Augusto contou que houve pessoas da nova cidade que o ajudaram financeiramente com os gastos associados a mudança para a cidade, enquanto Arnaldo e Janaína contaram que os amigos que fizeram em Brasília os auxiliaram com dificuldades emocionais que tiveram com seus parceiros.

O ambiente organizacional aparece nas narrativas dos entrevistados como um importante meio social em que os servidores desenvolveram o sentimento de comunidade, o que aponta outro aspecto importante da socialização no trabalho para eles. Burroughs e Eby (1998) defendem que é possível formar um sentimento de comunidade no trabalho que envolve a noção de pertencimento e ligação afetiva – como no modelo de McMillan e Chavis (1986). Assim, Augusto, Janaína, Leandro e Marcela contaram que a organização foi o principal local onde formaram os principais vínculos sociais na cidade.

O processo de adaptação à cidade, assim como à organização, com o tempo também se estabilizou e cessou, ou seja, alcançou o que foi chamado neste trabalho de *adaptation plateau*. Este momento foi marcado por alguns dos participantes, como Adriano, apenas em termos práticos, de modo que uma vez que eles soubessem como se locomover e resolver seus problemas na cidade, a adaptação havia sido concluída. Para outros, como André e Arnaldo, ainda o processo de adaptação à cidade ocorre quando o indivíduo alcança uma estabilidade social ou afetiva, fazendo amigos, quando o cônjuge se muda para a cidade ou ainda quando percebe que a família está bem estabelecida no novo ambiente. O *adaptation plateau*, assim, também impacta no relacionamento com o local de origem dos entrevistados, que passavam a ver que a vida lá pertencia ao passado ou, ao contrário, consolidavam sua visão de que a vida no local de origem era melhor do que na nova cidade.

Assim o final do processo de adaptação também é descrito aqui como um divisor de águas na relação com a cidade. Aqueles que o *adaptation plateau* é positivo dizem que criaram raízes na nova cidade, o que é marcado por uma mudança de casa, o que geralmente significa um grande comprometimento financeiro. Já aqueles cujo final do

processo de adaptação não gera um resultado positivo (por exemplo, quando o parceiro não vem para a cidade ou não se adapta a ela) buscam ser transferidos para uma unidade da organização em outra cidade.

É importante notar que, para aqueles que, como Érica e Flávio, optaram por pedir transferência para outras unidades da organização, a aprovação desse processo era considerada essencial, de modo que o seu indeferimento ou a resistência por parte dos chefes em permitir a mudança, por vezes representou um choque na relação com a organização. Já aqueles que, como Carlos e Leandro, optaram por permanecer na cidade apontaram que um de seus atrativos era poder trabalhar na sede da organização, o que implicava em mais oportunidades no trabalho.

Finalmente, após o fim do processo de adaptação, os entrevistados apresentaram opiniões e avaliações consolidadas sobre a cidade. A cidade de Brasília é considerada por grande parte dos entrevistados como uma cidade tranquila, segura e bem arborizada e corroboram para essa opinião às comparações principalmente com outras capitais do país. Por outro lado, muitos também consideram Brasília como uma cidade fria e onde é difícil de conhecer pessoas e fazer amigos, ao contrário de outras cidades como Belém, Salvador e Recife.

1.2.3. Estilo de vida

Como defendido por Kirschmeier (1992) e Cohen (2003), o indivíduo dentro da organização e fora dela são indissociáveis, uma ideia também defendida por alguns entrevistados do estudo, como Érica. Aliado a isso, o espaço organizacional também não é dissociado do espaço do restante da cidade, de modo que, como é possível depreender das entrevistas, a vida no trabalho é parte integral da experiência na cidade e por isso as relações nestes dois espaços impactam-se mutuamente – o que encontra suporte nos conceitos de *place dependence* (Stokols & Shumaker, 1981) e de enraizamento no trabalho (Mitchel et al., 2001). A esta união da vida no trabalho e da vida na cidade foi dada a designação de estilo de vida a fim de designar a percepção individual a respeito do cotidiano em Brasília visto como um todo.

É importante ressaltar que, entendido desta forma, o estilo de vida poderia ser composto também por tudo o que se caracterizou da relação dos entrevistados nas seções anteriores. Porém, o objetivo nesta seção é apontar para as relações de permeabilidade entre os dois espaços, isto é, as influências que um espaço tem com o outro, e não incorrer em repetições a não ser de forma pontual se necessário.

As classes narrativas associadas ao estilo de vida na cidade podem ser vistas na Figura 23.

Figura 23 - Classes narrativas associadas ao estilo de vida na cidade

Fonte: elaborado pelo autor

Para caracterizar o estilo de vida na nova cidade, os servidores compararam-no com a vida no local de residência anterior ao fazer referência ao ritmo de vida anterior, ao tempo gasto no trânsito, a como o clima organizacional impactava o seu bem estar fora do trabalho e à flexibilidade de horário. Por exemplo: Andressa fala que trabalhava muito e que estava acostumada ao ritmo intenso de São Paulo; já Tabata conta ainda que trabalhava a distância numa cidade litorânea e que ela podia organizar seu horário de trabalho como quisesse.

Ainda ao narrar a vida antes da mudança, os entrevistados descreveram suas expectativas quanto ao impacto do trabalho na organização na vida na nova cidade. Sobre isso, os entrevistados mencionaram o que esperavam quanto ao clima organizacional – uma vez que viam que isso tem um impacto no humor mesmo fora do trabalho – quanto a qualidade de vida e quanto a possibilidade de transferência para outras unidades da organização. Essa última expectativa foi frequente para aqueles entrevistados, como Maurício, cuja postura inicial frente a nova cidade era a de se mudar de lá o mais rápido possível descrita em seções anteriores. Para estes servidores, essa possibilidade era importante uma vez que ela significava uma promessa de união entre o trabalho para o qual haviam muito se esforçado para conseguir e a proximidade com suas famílias, ou ainda a união de uma boa oportunidade de trabalho e o estilo de vida que desejavam manter.

Pouco após a mudança, os entrevistados afirmaram já ter uma compreensão do estilo de vida na nova cidade e no novo trabalho. Augusto, que estava desempregado antes de ingressar no órgão, afirmou que a mudança significou uma mudança grande em sua qualidade de vida; outros, como Marcela e Paulo, tiveram nesse momento sua primeira

experiência fora da casa dos pais; enquanto outros, como Tabata, ainda se viram tendo deixado uma condição de emprego mais confortável, com uma flexibilidade que não encontrou na organização, ou levando uma vida mais solitária do que a que tinha antes. Desta forma, a avaliação ou atitude em relação ao novo estilo de vida passa por uma comparação com o estilo de vida anterior.

Por fim, os entrevistados fizeram referência às possibilidades oferecidas tanto no espaço da cidade, quanto no espaço da organização que facilitaram a relação mútua entre elas. Essas possibilidades poderiam derivar da política da organização quanto a maternidade, a flexibilidade de horários de trabalho e ainda ao suporte organizacional a vida pessoal dos servidores. Os amigos feitos na organização também podem ser citados aqui não apenas pelo suporte que eles poderiam prover como também porque os entrevistados afirmam ser importante para a vida na cidade o desenvolvimento de um círculo social próprio. Já na cidade, os entrevistados apontaram para a grande disponibilidade de eventos e de práticas esportivas que ajudam na disposição no trabalho e no alívio do estresse derivado do mesmo.

1.3. Principais resultados

A partir da discussão dos temas encontrados e expostos acima, é possível afirmar que os principais resultados do primeiro salto interpretativo estão ligados à estrutura da narrativa contada pelos servidores entrevistados. Essa narrativa tem início com a vida no local de referência e com as experiências de trabalho anteriores e seu enredo começa a se complicar ou desenvolver através do contato do indivíduo com a organização e com a mudança para a nova cidade. O enredo da narrativa avança à medida que eventos ligados aos temas identificados e descritos forçam o indivíduo a lidar e se adaptar aos novos contextos da organização e da cidade. Por fim, a resolução do enredo ocorre quando, a partir das experiências vividas, o indivíduo consegue decodificar, caracterizar e avaliar a nova realidade vivida e elabora estratégias para lidar com ela de forma satisfatória dentro de suas capacidades – no momento chamado de *adaptation plateau*.

2. Segundo salto interpretativo

Uma vez compreendida a trajetória prototípica que perpassa, em maior ou menor grau, todos os relatos dos servidores entrevistados, foram identificados padrões nessas trajetórias que ajudassem a explicar como os vínculos organizacionais se comportaram ao longo dos anos compreendidos nas narrativas. Desta forma, as seções seguintes

apresentam recortes das trajetórias, apresentados na forma de conceitos, relevantes aos níveis altos e baixos de comprometimento e entrincheiramento em T1 e à variação (crescimento e decrescimento) desses vínculos em T2. Além disso, são apresentados, por fim, recortes das trajetórias ligados ao desenvolvimento do vínculo de enraizamento no trabalho.

Tabela 13 - Distribuição dos entrevistados por nível de comprometimento dentro dos quintis nos dois tempos de coleta quantitativa

Variação de CO por quintil						
T2						
Quintis	1 (<= 1,71)	2 (<= 3,86)	3 (<= 4,14)	4 (<= 4,86)	5 (> 4,86)	
T1	1 (<= 3,29)	ANA; ÉRICA; MARISA; TABATA	GREGÓRIO; PAULO	LAURA	MARCELA	
	2 (<= 4,00)	JULIO		LEONARDO		
	3 (<= 4,43)		ARNALDO; ADRIANO; MAURÍCIO	CAIO	ARTHUR; JANAÍNA; LEANDRO	
	4 (<= 4,71)		CARLOS	WENCESLAU	ANDRESSA	
	5 (> 4,71)				AUGUSTO; ARLINDO	ANDRÉ; FLÁVIO

Fonte: elaborados pelo autor

Tabela 14 - Distribuição dos entrevistados por nível de entrincheiramento dentro dos quintis nos dois tempos de coleta quantitativa

Variação de EO por quintil						
T2						
Quintis	1 (<= 2,00)	2 (<= 3,28)	3 (<= 3,50)	4 (<= 4,17)	5 (> 4,17)	
T1	1 (<= 2,11)	ANDRESSA; LAURA; PAULO	ARTHUR	ANA		
	2 (<= 2,67)	CARLOS; FLÁVIO	ARLINDO		ARNALDO	MAURÍCIO
	3 (<= 3,17)		MARISA; WENCESLAU	ADRIANO; CAIO; JULIO	ÉRICA; TABATA	
	4 (<= 3,61)		LEONARDO		LEANDRO	MARCELA
	5 (> 3,61)			ANDRÉ	GREGÓRIO	AUGUSTO; JANAÍNA

Fonte: elaborado pelo autor

Como pode ser visto, as linhas das tabelas delimitam os quintis encontrados em T1, enquanto as colunas delimitam os quintis encontrados em T2, de forma que os entrevistados são alocados de acordo com seus níveis de comprometimento e entrincheiramento nos dois tempos como em uma matriz. Assim, as células pintadas de vermelho indicam as áreas que representam queda no nível dos vínculos (os entrevistados

em T2 apresentaram média em quintil inferior àquele de T1), as pintadas de azul representam a elevação dos níveis (os entrevistados em T2 apresentam média em quintil superior a T2) e as amarelas representam as áreas de estabilidade (os entrevistados em T2 apresentaram média em quintil semelhante àquele de T1).

É importante ressaltar que, desta forma, a classificação quanto a variação do nível dos vínculos descrita de cada entrevistado não é feita de através da comparação dos valores absolutos dos vínculos em T1 e T2, mas de forma relativa à variação de todo o grupo. Optou-se por esta solução a fim de amenizar a influência do fator de desejabilidade social.

2.1. A dinâmica do comprometimento organizacional

2.1.1. A dinâmica do comprometimento organizacional nos primeiros meses de trabalho na organização

A trajetória dos servidores até seus primeiros seis meses de trabalho na organização, e que culmina com os níveis de comprometimento iniciais medidos em T1, pode ser compreendida segundo a Figura 24. Essa trajetória tem início com a saída dos entrevistados dos seus empregos anteriores, passa pelo processo seletivo, a alocação dentro da organização, o processo de socialização e o começo da adaptação à cidade. As experiências dos trabalhadores até completarem seis meses na organização culminam, então, com a percepção dos mesmos a respeito da compatibilidade (*fit*) entre eles e a organização e a percepção de suporte organizacional (PSO) que os auxiliam a avaliar se suas expectativas a respeito do trabalho foram atendidas, a formar suas primeiras opiniões sobre a organização e assim elaborar o contrato psicológico e, conseqüentemente, o nível de comprometimento.

Figura 24 - A trajetória dos servidores até T1 com base no comprometimento organizacional

Fonte: elaborado pelo autor

Como ilustrado na figura, o primeiro momento do desenvolvimento do comprometimento organizacional ocorre antes do início efetivo do trabalho na organização pelos servidores. Este momento se inicia com a saída dos entrevistados de empregos anteriores para em seguida iniciar o ingresso na organização. Esse ingresso pode ocorrer de forma planejada ou situacional, o que influencia no grau de investimento no processo seletivo da organização – isto é, indivíduos que tinham como objetivo específico ingressar na organização, e não somente conseguir um novo emprego, tenderam a investir mais tempo e esforço para se prepararem para o concurso da organização. Estas três etapas, assim, influenciam e culminam na formação de expectativas em relação ao trabalho na organização.

Assim, inicialmente, como apresentado nas seções do primeiro salto interpretativo, os servidores frequentemente fizeram referência à situação de emprego em que estavam antes para elaborar significados atribuídos às suas experiências na organização. Assim, os servidores reportaram diferentes motivos que os levaram a optar pelo concurso da organização que estão relacionados a ambições que não poderiam satisfazer nos empregos anteriores ou fatores destes que de alguma forma os repeliram. Andressa, por exemplo, deixou seu último emprego em busca de qualidade de vida, enquanto Arlindo relata que havia deixado outra posição como funcionário público por perceber muita desonestidade no ambiente de trabalho.

O conceito de ex-comprometimento (*quondam commitment*) ajuda a compreender a opção dos entrevistados pela troca de emprego. Proposto por Klein et al. (2017), o ex-comprometimento é definido como “comprometimentos que os empregados tinham mas não tem mais” (p. 331) e aponta as razões que podem levar ao fim do vínculo afetivo. Assim, essas razões apontadas por Klein et al. (2017) e encontradas nas falas dos entrevistados (como mudanças de prioridades ou interesses pessoais, percepções negativas de chefes e colegas e mudanças em circunstâncias da vida pessoal) ajudam a moldar as expectativas quanto ao novo emprego na organização.

Ao iniciar a busca por uma nova posição, os entrevistados descreveram a forma pela qual ingressaram na organização. Alinhado com Rodrigues (2011), duas posturas quanto ao ingresso na organização foram encontradas nas narrativas: a planejada e a situacional. Os entrevistados que buscaram o ingresso na organização de forma planejada tinham como objetivo específico trabalhar na organização e por isso investiram e arriscaram mais no processo seletivo da mesma. Leandro, por exemplo, deixou o emprego anterior exclusivamente para se preparar para o concurso da organização. Já os

entrevistados que entraram na organização de forma situacional estavam se preparando também para outros concursos e por vezes nem tinham expectativas de serem aprovados na seleção da organização. Com isso, de forma geral, estes entrevistados afirmaram terem se preparado e investido menos para o concurso da organização.

O grau de investimento no processo seletivo da organização, por sua vez, fomentou a criação de expectativas quanto à organização. Conforme apontado pelos entrevistados, os níveis de dificuldade e de concorrência do concurso, e consequentemente o investimento feito para superá-los, os levaram a imaginar que o trabalho na organização seria muito positivo.

Desta forma, as razões que os levaram a deixar os empregadores anteriores e o grau de investimento no concurso culminam no fomento a criação das expectativas dos servidores quanto ao trabalho na organização. Com base nas expectativas, por sua vez, começam a ser configurados os contratos psicológicos dos servidores que são confrontados posteriormente com as experiências vividas na organização uma vez aprovados no processo seletivo.

Logo após o ingresso efetivo na organização, dois fatores se mostraram como determinantes para as percepções dos servidores quanto ao trabalho na organização: o processo de alocação entre as áreas e departamentos da organização e o processo de socialização com os chefes e colegas. O primeiro está relacionado a satisfação das expectativas dos servidores em realizar um trabalho alinhado aos seus perfis e por isso ele se relaciona com a percepção de compatibilidade do servidor e o seu trabalho. Como afirma Kristof-Brown et al. (2005), a congruência entre as demandas do trabalho e as habilidades do trabalhador é integral a percepção de compatibilidade com o trabalho. Além disso, segundo a fala dos entrevistados, o processo de alocação foi interpretado como uma primeira oportunidade de a organização demonstrar atenção e preocupação com o bem estar dos novos entrantes, de modo que este foi um primeiro evento em que os servidores tiveram uma PSO.

O processo de socialização, por sua vez, apareceu nas narrativas como uma das principais variáveis para a percepção de compatibilidade e a PSO dos servidores para este primeiro período. Todos os entrevistados que apresentam os níveis mais elevados de comprometimento neste período afirmaram que se sentiram bem recebidos em seus departamentos e aqueles que apontaram que precisaram de ajuda para aprender as rotinas de trabalho também afirmaram que foram bem assistidos pelos colegas. A fala da servidora Andressa ilustra como a recepção nas áreas pelos colegas é interpretada como

PSO: “Com os novatos, todo mundo [estava] preocupado em ensinar, em fazer com que a gente se sentisse bem, com que a gente encontrasse o melhor caminho ali dentro, que tudo fosse da melhor forma para gente e para o departamento”.

Os colegas e a socialização aparecem relacionados à percepção de compatibilidade e à PSO também para os servidores que apresentaram os níveis iniciais de comprometimento mais baixos. Porém, para estes, ao contrário, é a ausência de apoio dos colegas na adaptação ao trabalho relatada e a recepção fria que ajudam a compreender os baixos níveis de comprometimento. Enquanto há servidores que disseram que não se sentiram à vontade na recepção em suas áreas, por ser muito fria, por exemplo, há também aqueles que se sentiram desamparados ao iniciar suas atividades.

Em síntese, como discutido anteriormente, a socialização com os colegas tem um efeito positivo sobre a percepção de compatibilidade por auxiliar o indivíduo na adaptação à sua função e ao transmitir os valores, atitudes e comportamentos da organização (Chao et al., 1994; Bauer et al., 1998; Cable & Parsons, 2001). Já a influência da socialização na PSO se deve ao fato de que a ação da organização em prol do bem estar do empregado é compreendido através da ação de seus chefes e colegas (Levinson, 1965). Deste modo, a PSO é influenciada pela interação do trabalhador com os agentes organizacionais de forma direta – quando o indivíduo percebe a preocupação de chefes e colegas com o seu bem estar e desenvolvimento – e de forma indireta através da percepção de compatibilidade (Aubé et al., 2007).

A socialização tem uma influência ainda fora da organização, uma vez que, como relataram os entrevistados, os colegas da organização podiam ajudar na adaptação à cidade. Segundo Andressa, Augusto, Arlindo e Flávio, os colegas da organização os ajudaram a encontrar um lugar para morar, os apresentaram a pessoas em Brasília e os levaram para fazer atividades na cidade.

Adicionado a isso, Andressa, Augusto e André contaram também que a qualidade de vida provida pela organização (como flexibilidade de horários, trabalho pouco desgastante e jornada de apenas 8 horas diárias) e pela cidade (como arborização e bom fluxo de tráfego), que também julgavam positivamente, de forma a constituir um estilo de vida agradável. Consequentemente, esses servidores perceberam um suporte organizacional à sua vida fora do trabalho, o que tem um efeito positivo na PSO total e que no caso de Andressa, por exemplo, a levou a optar por se estabelecer definitivamente em Brasília.

A relação entre a formação de vínculos com colegas e o estilo de vida na cidade

com a decisão por se estabelecer definitivamente na cidade, porém, se mostrou influenciada pelo nível de enraizamento dos servidores na comunidade do local de referência – como compreendido por Lo et al. (2012). Servidores como Arthur, Arnaldo e Flávio, apesar de apontarem terem feito amigos em Brasília e ter uma qualidade de vida lá melhor do que nas suas cidades de origem, apontaram que desejavam retornar para esta última devido principalmente às pessoas que deixaram, como os familiares.

Já servidores que não tiveram uma experiência de socialização bem sucedida, não contaram com o apoio da organização e de colegas na relação com a nova cidade. A falta de vínculos mais fortes com os colegas na organização apresenta ainda como consequência um sentimento de desânimo para ir ao trabalho. Conforme as falas de Ana e Augusto, os servidores apresentam uma menor disposição para ir ao trabalho quando motivados apenas pela necessidade de cumprir com suas atividades do que quando motivados também para encontrar com pessoas com quem têm boas relações.

Além disso, a percepção negativa sobre o trabalho, seja devido à relação com os colegas ou às atividades, apresentou um impacto na disposição e ânimo individual também fora do trabalho. Isto pode ser entendido pelo efeito *spillover* (Champoux, 1981), de modo que sentimentos negativos a respeito do trabalho se estendem também para fora dele. Os sentimentos e experiências negativos na organização que ultrapassam para a esfera da vida na cidade pode ser compreendido então como uma baixa PSO quanto a vida pessoal dos servidores, o que, por sua vez, tem um impacto negativo sob a PSO total.

Finalmente, com base na PSO formada continuamente a partir das experiências na organização, os servidores puderam avaliar o atendimento às suas expectativas e avaliar a realidade organizacional para, com base nessas avaliações, reelaborar e ajustar seus contratos psicológicos.

Alguns entrevistados apontaram que tinham altas expectativas positivas e que foram atendidas, como Leandro, enquanto outros também ingressaram na organização com altas expectativas, mas se frustraram, como Ana. Outros entrevistados se mostraram satisfeitos por suas expectativas negativas não terem se confirmado, como Andressa. Já Marcela e Leonardo afirmaram que tinham expectativas baixas com a organização, o que, de acordo com Mowday et al. (1982), está relacionado aos níveis baixos de comprometimento após os meses iniciais ainda que estes servidores não tenham apontado frustrações no trabalho na organização.

A relação entre o atendimento às expectativas e a reelaboração do contrato psicológico passa ainda pelas formas de manejo das percepções e emoções de cada um

dos entrevistados associadas à satisfação e à frustração das expectativas. Isso significa que alguns dos entrevistados buscaram amenizar sentimentos e percepções positivos e negativos advindos das experiências na organização. Formas de manejo, como a verbalização do sentimento de frustração, a persistência nos objetivos pessoais e o controle contínuo de expectativas se mostraram relacionados a níveis mais altos de comprometimento ao longo do tempo. André, por exemplo, contou que se sentiu frustrado durante o processo de alocação, mas que, enquanto não conseguisse ser transferido para a área que desejava, buscava fazer um bom trabalho. Já Carlos contou que, mesmo satisfeito com a realidade organizacional encontrada, buscava gerenciar suas expectativas para que conseguisse lidar bem com dificuldades posteriores que poderiam surgir. Por outro lado, a conservação de esperanças quanto a satisfação das expectativas criadas e a acomodação à realidade organizacional percebida apresentaram relação com os níveis de comprometimento mais baixos.

Outros entrevistados, porém, apontaram uma relação direta entre o nível de satisfação das expectativas e a percepção de cumprimento do contrato psicológico pela organização, como Andressa e Tabata. Já Augusto, Júlio e Wenceslau apontaram que as experiências positivas na organização e o atendimento de suas expectativas positivas os levaram a criar impressões idealizadas da organização que não se sustentaram com o tempo, o que pode ser compreendido como “um efeito lua de mel”.

Importante ainda para a compreensão dos contratos psicológicos dos entrevistados é a impressão que suas experiências iniciais de trabalho deixaram a respeito dos modelos de gestão e estrutura da organização. Como discutido anteriormente, essas impressões estão relacionadas às estratégias de gestão de pessoas apresentadas por Albuquerque (1999) e refletem a compreensão dos entrevistados a respeito da realidade organizacional e o que eles devem esperar dela no futuro. Júlio e Arnaldo de início perceberam que o trabalho na organização era estruturado de forma a gerar desafios, realizar trabalhos em grupo e a reduzir distanciamentos hierárquicos. Já Adriano e Érica tiraram dos primeiros meses na organização a impressão de que o trabalho era muito especializado, burocrático e que havia uma clara distinção entre aqueles que faziam trabalhos operacionais e os que tomavam decisões.

Finalmente, o grau de satisfação das expectativas e as percepções a respeito da gestão e estrutura da organização proveem insumos para que os servidores ajustem seus contratos psicológicos quando necessário, de modo que eles saibam o que esperar da organização e adaptem seus comportamentos no trabalho e o comprometimento

organizacional de acordo.

2.1.2. A dinâmica contínua do comprometimento organizacional ao longo dos anos

A trajetória dos servidores após os meses iniciais na organização, e que explica o nível de comprometimento medido em T2 (dezembro de 2016) e os eventos posteriores até T3 (novembro de 2017), pode ser compreendida segundo a Figura 25. Os períodos que seguem posteriormente aos primeiros meses na organização são marcados pela continuidade da adaptação, o que suscita nos servidores novas demandas no trabalho, como novos desafios e oportunidades. Baseado na satisfação ou não dessas novas demandas, eles amadurecem suas percepções a respeito da organização e assim reavaliam seus contratos psicológicos. A vida na cidade também apresenta uma influência na dinâmica do comprometimento e é marcada não só pelo apoio da organização à vida pessoal, mas também pela relação que cada servidor e seu parceiro estabelece com a cidade, o que culmina na decisão de se estabelecer definitivamente nela ou no pedido de transferência para outra cidade. Conforme o relato dos entrevistados, a dificuldade que muitos tiveram em conseguir a transferência se mostrou um evento determinante para a relação deles com a organização e de seus vínculos de comprometimento.

Figura 25 - A trajetória dos servidores até T3 com base no comprometimento organizacional

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme discutido nas seções do primeiro salto interpretativo, o processo de adaptação ocorre continuamente a partir do momento em que os servidores ingressam na organização e tende a se estabilizar no momento chamado aqui de *adaptation plateau*, em que o indivíduo consolida a imagem que detém da organização e domina de forma mais ou menos plena as atividades incumbidas. Este processo de adaptação, alinhado com Shipp e Jansen (2011) e segundo os relatos dos entrevistados, funciona de forma que à medida que os indivíduos se adaptam à organização e ganham proficiência em suas tarefas, eles desejam melhorias no trabalho e maiores responsabilidades. À medida que as novas demandas dos indivíduos são atendidas ou não, eles formam opiniões a respeito de se a organização é capaz e está disposta a satisfazer suas necessidades – opiniões essas que se consolidam no *adaptation plateau*.

Assim, inicialmente foram identificados dois mecanismos principais pelos quais essas demandas eram atendidas: através de eventos de reconhecimento e de comportamentos proativos. Desta forma a satisfação dos novos desejos dos servidores poderia provir de uma iniciativa tomada pela organização (ao reconhecer os esforços do indivíduo) ou de uma iniciativa do próprio indivíduo em buscar os meios e recursos para satisfazer suas demandas.

O reconhecimento pelo trabalho do indivíduo está ligado ao aumento ou a manutenção de níveis elevados do comprometimento e ocorre à medida que os servidores se adaptam às suas posições e desempenham melhor suas funções. Esse reconhecimento pode aparecer de diferentes formas: Marcela contou que recebeu elogios e que suas opiniões são ouvidas nas reuniões com chefes e colegas; a Augusto, Arthur, André e Janaína foram oferecidos cargos de coordenação em suas áreas; e Arlindo e Leandro, apesar de não lhes terem sido oportunidades de promoção, perceberam que suas responsabilidades aumentaram no seu trabalho. De forma oposta, a ausência de eventos de reconhecimento se relaciona à manutenção de níveis baixos ou decrescentes de comprometimento. Assim, servidores como Arnaldo, Érica e Paulo, ao avançarem na adaptação às suas funções, não tiveram mais desafios e passaram a se sentir estagnados na organização.

Além disso, foi possível verificar nas trajetórias dos entrevistados que tiveram em algum momento suas novas demandas atendidas pela organização que cada necessidade satisfeita gerava também novas demandas. Esse ciclo contínuo, formado pela satisfação de demandas e a emergência de novas demandas, por sua vez está sujeito à ambição e prioridades pessoais de cada trabalhador – o que se alinha a visão de Shipp e Jansen (2011).

Já os comportamentos proativos, como discutido durante o primeiro salto interpretativo, configuraram a busca dos servidores em suprir demandas de que o trabalho fosse mais ajustado a seus próprios perfis. Arthur, por exemplo, contou que quando teve oportunidade modificou

processos em seu departamento que reduziram o tempo gasto com atividades burocráticas que o incomodavam. Durante toda a narrativa de Laura ela luta para obter mais responsabilidades e ter oportunidades de fazer trabalhos mais significativos, o que ela acaba conseguindo. E Marcela contou que com o tempo passou a expressar suas opiniões e a brigar por aquilo que acreditava ser o melhor no seu trabalho.

De forma oposta também, Érica e Paulo contam que suas tentativas de mudar o trabalho foram rechaçadas e isso colaborou para que se sentissem insatisfeitos em seus trabalhos. Assim, enquanto que através de comportamentos proativos bem sucedidos, os indivíduos podem criar ambientes de trabalho mais compatíveis com as necessidades e valores dos indivíduos (Edwards, 1996; Strauss & Parker, 2014), esses comportamentos, quando rechaçados, levam-nos a não se sentir identificados e envolvidos em seus trabalhos (Thomas et al., 2010).

Uma alternativa apontada pelos entrevistados ao perceberem que suas novas demandas por estímulos no trabalho não seriam atendidas era a tentativa de transferência entre departamentos. Os casos de Andressa, Carlos e Wenceslau são ilustrativos uma vez que suas trajetórias nas áreas em que foram originalmente alocados são marcadas por um avanço no desempenho que são seguidos por reconhecimento e novas responsabilidades. Porém, os três, ao alcançarem um patamar em que a área não tinha mais o que lhes oferecer, optaram pela transferência a fim de obter novos desafios ainda que perdessem parte do investimento realizado nos departamentos originais.

Assim, o atendimento às novas demandas que emergem ao longo do processo de adaptação colabora para a percepção de compatibilidade dos empregados com o trabalho e a organização. Isso pode ser compreendido uma vez que o conceito de compatibilidade com o trabalho (*person-job fit*) compreende não apenas a compatibilidade das habilidades e conhecimentos do empregado com as demandas de seu trabalho, como também a satisfação de necessidades, desejos e preferência do indivíduo pelo seu emprego (Edwards, 1991).

Esta percepção de compatibilidade com o trabalho e a organização, como discutido na seção anterior, influencia positivamente a PSO (Dawley, 2010) e a partir da PSO o indivíduo avalia o cumprimento do contrato psicológico (Aselage & Eisenberger, 2003) e forma opiniões a respeito do modelo de gestão da organização e de sua estrutura organizacional.

Este processo em que a cada demanda atendida gera novas demandas ocorre repetidamente, mas também alcança uma estabilidade (*adaptation plateau*) e os servidores alcançaram essa estabilidade de diferentes formas. Servidores como Érica, Júlio e Marisa não tiveram suas demandas atendidas, seus comportamentos proativos em busca de mudanças no trabalho foram rechaçados e tiveram pedidos de transferência negados. Após seguidas

frustrações esses servidores se resignaram à realidade organizacional e afirmaram se acomodar, mantendo o vínculo com a organização principalmente devido aos benefícios oferecidos e limitação de alternativas de emprego. De outra forma, André e Leonardo tiveram suas necessidades supridas até um ponto em que se consideraram satisfeitos com a qualidade de seus trabalhos e o nível de responsabilidades, de modo que acabaram por negar ofertas de promoção.

Já Andressa, Carlos, Leandro e Wenceslau, cujas narrativas na organização se assemelham a trajetória de carreira linear tradicional (Brousseau et al., 1996) e avançando constantemente dentro da organização, também alcançam o *adaptation plateau*. Porém, para estes servidores a estabilidade do processo de adaptação é alcançado quando eles consolidam a visão de que a organização é capaz de suprir suas demandas e de que seus esforços serão retribuídos numa mesma medida com recompensas e novos desafios.

Leandro é quem melhor descreve todo o processo de adaptação, que se inicia com o aprendizado das atividades e culmina com uma percepção consolidada da organização como um local que recompensa os esforços realizados. Nas suas palavras: “No começo a gente estava nesse período de conhecer o trabalho, conhecer as ferramentas que vamos trabalhar, e aprender como trabalhar com as tecnologias que a [organização] utiliza. Depois, os projetos começaram a vir maiores, mais interessantes e a minha visibilidade aqui dentro começou a aumentar. [...] É realmente um processo em que quanto mais a gente faz projetos aqui dentro, mais a gente ganha visibilidade e mais aparecem trabalhos interessantes para fazer”.

Assim, com o *adaptation plateau*, os servidores consolidam seu trabalho e suas visões da organização a respeito da sua forma de gestão e estrutura e com isso formam uma configuração consolidada do contrato psicológico. Deste modo, é possível propor que após o *adaptation plateau*, os níveis de comprometimento organizacional dos indivíduos tendem a se estabilizar.

Entretanto, como foi possível verificar na narrativa dos entrevistados, há eventos que podem afetar a percepção dos indivíduos sobre a organização, e consequentemente alterar consideravelmente o nível de comprometimento. Este tipo de evento é descrito na figura como “evento disruptivo”, uma vez que descreve um acontecimento que rompe com a normalidade da relação entre indivíduo e organização. Esses eventos, quando negativos são semelhantes aos choques descritos por Holtom et al. (2005), mas eles também podem ser positivos. Um exemplo positivo deste tipo de evento foi descrito por Laura, que após passar a quase totalidade de sua trajetória insatisfeita e buscando uma posição que melhor utilizasse suas habilidades, consegue no último período tratado na entrevista uma oportunidade de *job rotation* e uma promoção para cargo comissionado em que suas opiniões eram levadas em consideração.

Já o evento disruptivo negativo mais comum nas narrativas ocorreu em ocasiões em que os servidores afirmaram ter a necessidade de serem transferidos para outra unidade da organização, mas acabaram por enfrentar muita resistência para conseguir isso. Este é o caso de Érica e Flávio, porém, antes de aprofundar nestes casos, é necessário primeiro discutir a trajetória dos servidores fora da organização.

O avanço na adaptação e socialização no trabalho, conforme o relato dos entrevistados, não impactou apenas suas relações com a organização e com o trabalho imediato, mas também com a cidade. Isso decorre do fato de que com o tempo houve um desenvolvimento do vínculo dos servidores com seus colegas, vínculos esses que muitas vezes evoluíram para amizades e assim extrapolaram o ambiente da organização para o ambiente da cidade.

O círculo de convívio pessoal, e íntimo, no trabalho formado se mostrou importante nas narrativas de duas formas. Primeiramente, os colegas de trabalho se mostraram importantes para auxiliar os entrevistados com problemas e dificuldades de natureza pessoal, o que por sua vez colabora para a percepção de suporte organizacional em relação a vida pessoal. O caso mais ilustrativo disso é o de Janaína que, nos meses anteriores à entrevista, terminou com o namoro que se estendia desde antes do ingresso na organização e com isso passou a se sentir sozinha em Brasília e desmotivada no trabalho. Fora, assim, os colegas de trabalho que lhe prestaram apoio emocional no período e a ajudaram a se integrar a novos círculos sociais e a novas atividades na cidade.

Além do auxílio ativo prestado pelos colegas aos servidores, o círculo de convívio no trabalho influencia a adaptação à cidade ao contribuir para a formação de vínculos em Brasília. Não só um vínculo íntimo formado no trabalho é também um vínculo íntimo formado na cidade, como também os colegas se mostraram importantes para incluir os entrevistados em círculos sociais e em atividade na cidade, como discutido anteriormente.

A importância dos vínculos na organização para a adaptação contínua à cidade é expressa também pelo fato de que servidores que não desenvolveram laços fortes com seus colegas também tiveram maior dificuldade ou não conseguiram formar laços e um círculo de social de convívio na cidade. Isso aponta novamente para a importância do processo de socialização na organização, uma vez que ela não colabora apenas para a relação a ser desenvolvida com a mesma, como também para a relação formada com a cidade – o que, como será discutido a seguir, influencia a decisão do servidor em permanecer ou não trabalhando na cidade da organização.

A formação de vínculos na cidade é, assim, influenciada pelos laços na organização, porém ela não é determinada por estes, isto é, os servidores também podem desenvolver

relações na cidade e se adaptar a ela de forma independente. O principal exemplo disso é o servidor Gregório, que optou por desenvolver laços sociais em Brasília independentes dos laços com os colegas.

Como discutido nas seções referentes ao primeiro salto interpretativo, a adaptação à cidade ocorre de forma contínua até sua estabilização, quando os servidores já sabiam como transitar e resolver as questões práticas na cidade sem dificuldades e também com a estabilização da relação afetiva com a cidade (intimamente ligada aos círculos sociais formados). A partir deste momento, também chamado de *adaptation plateau*, os servidores podem avaliar seu vínculo com a cidade, isto é, seu apego à cidade, e tomar a decisão de permanecer na cidade ou pedir transferência para outra unidade da organização em outro lugar.

O *adaptation plateau*, nas narrativas, é importante para o vínculo de apego ao lugar porque ele consolida emoções, cognições e comportamentos atribuídos (assim como o *adaptation plateau* com a organização), os três elementos presentes no modelo de apego ao lugar de Scannell e Gifford (2010). Esses três elementos, como pode ser interpretado da fala dos entrevistados, não são independentes entre si, de forma que emoções negativas associadas à cidade levaram os servidores a atribuir significados de mesma valência a ela. De forma semelhante, emoções e significados positivos relacionados à cidade se influenciaram mutuamente e levaram os servidores a optar por permanecer nela.

Ana conheceu seu marido e engravidou em Brasília, por isso associa a ideia de família à cidade. Em oposição, Maurício, após se mudar para Brasília, se divorciou da esposa, que ficou com sua filha no local de origem, esteve distante quando uma parente querida faleceu e viu a situação econômica e política do país se deteriorar. Desta forma, o servidor, apesar de reconhecer que a cidade não era ruim para se viver, afirmou que para ele a cidade abarcava um conjunto de significados negativos que o motivaram a buscar se mudar de lá.

Além do apego ao lugar, outros fatores pesaram sob a decisão dos servidores em permanecer ou não em Brasília. O primeiro deles é a relação com a própria organização, estabilizada e consolidada após o *adaptation plateau* no trabalho. Servidores que avaliam positivamente sua relação com o trabalho após o *adaptation plateau* afirmaram que um dos fatores que pesou para a decisão de permanecer em Brasília está relacionada às oportunidades de trabalho associadas a sede da organização. Um exemplo ilustrativo disso é a resposta de Carlos ao ser questionado sobre as razões que o levam a permanecer em Brasília: “O fato de Brasília ser o centro nervoso da [organização], aqui é onde a gente tem as maiores oportunidades de aprendizado, de interagir com outros departamentos, de ter uma visão maior da [organização]”.

Em oposição, dentre os servidores que avaliaram negativamente a organização, há aqueles que afirmaram que por não poderem fazer um trabalho satisfatório na organização, preferiram deixar a sede da organização para estar próximo dos locais com os quais tinham maior vínculo afetivo. A fala de Júlio é ilustrativa dessa postura: “Se é pra viver a burocracia estatal, prefiro viver uma vida de burocracia estatal do lado da minha família, do lado da praia. Se é pra ser a mesma coisa [de cargos públicos anteriores], prefiro ser a mesma coisa em uma cidade que eu viva melhor. Escolhi ir embora de imediato porque perdi o interesse profissionalmente. Se é pra ficar ocioso aqui ou ocioso lá, prefiro ficar ocioso lá [próximo ao local de origem] e pegar uma praia”.

Outro fator que interfere na relação entre o apego ao lugar e a opção por permanecer na cidade é o nível de enraizamento na comunidade no local de referência – semelhante ao conceito de HomeCCE descrito por Lo et al. (2012). Todos os servidores mostraram pesar a relação com a nova cidade com o vínculo com local de referência para tomar a decisão de permanecer ou sair da cidade e da sede da organização. Marcela, por exemplo, desenvolveu uma boa relação com a organização e com a cidade, mas a força do vínculo com a família no local de referência foi o que determinou a decisão dela em pedir transferência entre unidades da organização.

Um último evento significativo e imediatamente anterior ao *adaptation plateau* na cidade é a decisão do parceiro (namorado ou cônjuge) do servidor em viver na cidade. Conforme relatado pelos servidores, a relação que seus parceiros estabeleceram com a cidade é decisiva para a relação que eles mesmos detiveram com ela e suas definições a respeito de permanecer ou não na cidade.

Marisa contou que sua relação com Brasília era vacilante por temer que seu namorado não estivesse bem adaptado a esta cidade. Quando ele deixa claro para ela que se sente bem vivendo na cidade, ela passa a desfrutar plenamente da qualidade de vida oferecida pelo trabalho na organização e pela vida na cidade. Já Arthur contou que, por sua esposa ter ficado na sua cidade de origem, passou três anos em Brasília retornando aos finais de semana lá, o que limitou as relações que desenvolveu com Brasília. Foi quando sua esposa teve a oportunidade de se mudar para Brasília que ele passou a viver na cidade de forma completa. De forma oposta, Érica optou por pedir transferência da unidade da organização de Brasília quando compreendeu que seu marido não havia se ajustado bem à vida na cidade.

Uma vez iniciado o processo de transferência pelo servidor, a liberação do servidor poderia ocorrer de forma fácil, sem dificuldades para que tivesse seu pedido aprovado, ou difícil, em que os servidores perceberam muitos empecilhos impostos pelos departamentos ou pelos chefes para conseguir a aprovação do pedido. Enquanto o servidor que teve sua transferência

facilmente aprovada não demonstrou mudar sua percepção da organização com isso, o servidor que enfrentou dificuldades apresentou um forte choque em sua percepção de suporte organizacional em relação à vida pessoal.

Flávio, por exemplo, havia recebido a promessa de aprovação de sua transferência pelo chefe, porém, quando a data de mudança se aproximava, o chefe disse que ela não seria mais possível. Para este servidor a quebra da promessa significou uma traição e pode ser interpretado como uma quebra de contrato psicológico. O servidor relata ainda que a quebra da promessa teve um impacto grande em sua vida, uma vez que isso impactava nos seus planos de se casar com a noiva que ficara em São Paulo e que por isso teve dificuldades para dormir e cogitou sair da organização. Dificuldade semelhante foi encarada por Érica, mas a fala de Maurício é a que melhor traduz a percepção de falta de suporte e os sentimentos que isso desperta: “A imagem que formei da organização a partir dali foi muito negativa porque eu fiquei três anos da minha vida aqui. O que eu vejo é que é uma organização que olha só para questões corporativas [...] Eu sou uma peça perfeitamente substituível aqui. Eu não sou um indivíduo com uma história. Eu sou um peão aqui”.

Desta forma, a dificuldade em conseguir a aprovação para a transferência entre unidades se configurou como um evento disruptivo negativo. Conforme apontado anteriormente, esse evento tem o potencial de alterar drasticamente a configuração do contrato psicológico do indivíduo com o empregador, através da quebra de contrato, e consequentemente alterar o nível de comprometimento organizacional mesmo após a estabilidade decorrente do *adaptation plateau* no trabalho.

2.2. A dinâmica do entrincheiramento organizacional

2.2.1. A dinâmica do entrincheiramento organizacional nos primeiros meses de trabalho na organização

A trajetória dos servidores até seus primeiros seis meses de trabalho na organização, e que culmina com os níveis de entrincheiramento iniciais medidos em T1, pode ser compreendida segundo a Figura 26. Assim como no processo de desenvolvimento inicial do comprometimento discutido anteriormente, essa trajetória tem seu princípio com as experiências profissionais prévias dos servidores, passa pelo processo seletivo e ingresso no novo trabalho e culmina nos primeiros avanços na adaptação ao novo trabalho. O desenvolvimento decorrente dessa sucessão de eventos, por sua vez, influenciam as avaliações feitas pelos servidores a respeito de seus próprios perfis profissionais, do mercado de trabalho e dos compromissos financeiros assumidos relevantes às três dimensões do entrincheiramento

organizacional que determinam o nível global deste vínculo no trabalho.

As experiências de trabalho anteriores se mostraram importantes para a compreensão do vínculo de entrincheiramento por diferentes razões ligadas às dimensões de arranjos burocráticos impessoais (ABI) e de limitação de alternativas (LA). Primeiramente, os empregos anteriores implicam em níveis de remuneração e benefícios recebidos e, conseqüentemente, implicam também em um padrão de consumo. Estes, posteriormente, são comparados com a remuneração, benefícios e padrão de consumo garantidos pelo trabalho na organização. Assim, indivíduos que passaram a ganhar significativamente mais com o emprego na organização tenderam a apresentar níveis mais elevados de ABI, enquanto que aqueles para quem o novo emprego não representou uma grande mudança no padrão de consumo tenderam a apresentar níveis mais baixos desta dimensão.

Os empregos anteriores e as experiências e habilidades neles desenvolvidos são importantes ainda para a avaliação que os servidores fazem de sua empregabilidade e possibilidade de absorção pelo mercado de trabalho. Desta forma, através destas avaliações, os servidores definem suas percepções quanto a dimensão LA do entrincheiramento. Assim, servidores como Andressa, Arnaldo e Laura, que afirmaram se encontrar bem empregados antes do ingresso na organização, não perceberam uma grande mudança em termos de remuneração e padrão de consumo ao ingressar na organização e percebiam que teriam boas possibilidades de emprego no mercado de trabalho, de modo que apresentaram níveis gerais baixos de entrincheiramento. Já Augusto e Gregório que percebiam dificuldades para encontrar bons empregos em suas áreas de atuação e recebiam uma remuneração consideravelmente menor do que na organização, apresentaram níveis elevados do vínculo.

Em semelhança ao processo de desenvolvimento do comprometimento organizacional, a forma de ingresso na organização influencia o grau de investimento dos servidores no processo seletivo da organização. Isto é, servidores que ingressaram de forma planejada na organização estiveram dispostos a investir e arriscar mais no concurso do que aqueles que ingressaram de forma situacional. Quanto maior o investimento dos entrevistados para se preparar para a seleção da organização maior também a percepção de APS, uma vez que os servidores percebem que o esforço e o tempo dispendidos seriam perdidos ao sair da organização.

As expectativas criadas a respeito da organização criadas como resultado da trajetória percorrida até o início efetivo no trabalho também são importantes para o desenvolvimento do entrenchamento organizacional. Porém, aqui a intensidade das expectativas não é tão importante quanto a sua natureza, isto é, se as expectativas criadas se baseiam em fatores financeiros ou em fatores não financeiros. É possível afirmar que a busca por ingressar na organização motivada pelo alto salário inicial, pelos benefícios e pela segurança oferecidos esteve associado com níveis mais elevados da dimensão de ABI. Enquanto isso, quando essa busca decorreu de outros interesses, ligados a motivações intrínsecas ao trabalho da organização ou até mesmo o desejo de conciliar o emprego com a vida pessoal, os níveis de ABI inicial tenderam a ser menores.

Aqui novamente há uma influência dos empregos anteriores e das razões que levaram os servidores a deixá-los. Servidores que se consideravam bem empregados previamente de forma geral não foram atraídos pela organização devido às recompensas oferecidas por não representarem uma mudança significativa no padrão de consumo estabelecido previamente. Este é o caso de Arnaldo que ingressou na organização motivado pelo tipo de trabalho realizado pela mesma e que de início teve uma perda em termos de sua remuneração. Já Laura contou que optou por trabalhar na organização para ter esta experiência em seu currículo e por ver um propósito no serviço público. Ela contou ainda que o salário oferecido na organização não era muito diferente do salário que ela ganhava em seu último emprego, no setor privado, e que, se ela fosse demitida, ainda teria condições financeiras para manter sua família.

De forma oposta, servidores provenientes de situações profissionais mais instáveis buscaram na organização bons benefícios e estabilidade de emprego. Essa percepção de instabilidade nos trabalhos anteriores decorre da conjunção de fatores ligados ao perfil profissional do servidor assim como da situação do mercado de trabalho, isto é, da oferta de empregos, o que está sujeito a influências da situação econômica do país. Augusto, por exemplo, antes de ingressar na organização estava desempregado e realizando apenas trabalhos

ocasionais, de forma que ao começar no novo trabalho teve acesso a um padrão de consumo e uma segurança que teria dificuldade de encontrar em outro emprego. Já Gregório contou que optou por encontrar um emprego público ao avaliar que as oportunidades de trabalho em sua área de especialização eram escassas devido a decisões orçamentárias tomadas pelo governo.

Uma vez iniciado de fato o trabalho na organização, a alta remuneração inicial que os servidores passam a receber efetiva a percepção de ABI apontada pelos fatores anteriormente descritos (e.g., expectativas e padrão de consumo garantido pelo emprego anterior). Essa influência do alto salário sob os ABI passa pelo padrão de consumo garantido por ele, porém, foram identificados na fala dos entrevistados dois fatores que pesam para arrefecer essas influências. O primeiro deles deriva do fato de que durante os primeiros meses na organização, os servidores entrevistados também estavam se mudando para a nova cidade e estruturando sua vida nela. Como relatado por Ana e Augusto, por exemplo, apesar de o salário inicial na organização poder ser considerado elevado, os custos associados a mudança também o são, o que previne os servidores de alterar de forma muito acentuada seu padrão de consumo e consequentemente reduzindo o impacto desta variável sob a dimensão de ABI.

Entretanto, os custos associados à mudança para a nova cidade implicam também em compromissos financeiros que, como pode ser interpretado pela fala dos entrevistados, influenciam uma maior percepção de ABI. Assim, esses custos apresentam simultaneamente um impacto negativo sob a dimensão através da limitação do padrão de consumo dos servidores e também um impacto positivo direto sob a mesma, uma vez que os servidores dependem da remuneração garantida pela organização para honrar os compromissos financeiros firmados.

Além disso, a influência do padrão de consumo e dos custos associados à mudança sob os ABI são moderados pela percepção de limitação de alternativas, que apresenta o potencial de reduzir a correlação entre as duas variáveis e a dimensão. Foi possível verificar na narrativa dos servidores que quanto maior a percepção de alternativas de emprego menos eles se percebiam dependentes das recompensas oferecidas pela organização para manter o padrão de consumo e honrar os compromissos financeiros assumidos com a mudança de cidade. Ao observar a escala de ABI elaborada por Rodrigues (2009) é possível afirmar que itens ligados a perdas financeiras, risco à estabilidade financeira e facilidade para encontrar um emprego com o mesmo retorno financeiro¹ podem ser amenizadas por uma baixa percepção de limitação de

¹ Referente aos itens: Sair desta organização agora resultaria em perdas financeiras; sinto que mudar de organização colocaria em risco a minha estabilidade financeira; não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que esta.

alternativas. Isto é, se o indivíduo percebe que conseguiria outro trabalho facilmente, ele também pode perceber que um menor risco à sua estabilidade financeira se deixasse seu empregador atual, por exemplo.

A dimensão de LA por sua vez, como pode ser notado na fala dos entrevistados, é determinada pela percepção que eles têm de seu perfil profissional (que pode ou não facilitar a inserção em um novo emprego) e da situação do mercado de trabalho na sua área de atuação. Essas duas variáveis, como pode ser visto na Figura 26, são afetadas pelas experiências profissionais dos servidores, nomeadamente seus conhecimentos advindos de empregos anteriores e as experiências vividas no processo de adaptação ao trabalho na organização. Assim, quanto mais o indivíduo notar que os conhecimentos adquiridos tanto na organização quanto fora dela lhes possibilita encontrar facilmente um novo emprego, menor sua percepção de LA.

Finalmente, o processo de adaptação ao trabalho na organização também influencia a dimensão de APS do entrincheiramento. Grande parte dessa adaptação compreende os investimentos de tempo e esforço no aprendizado necessário ao desempenho das atividades de trabalho de forma satisfatória, fatores esses que compõe o APS (Rodrigues, 2011). Porém, quanto menos os indivíduos percebem que esses investimentos não seriam perdidos ao sair da organização (e.g., quando um conhecimento adquirido auxilia no desempenho de atividades em outros empregos) menor também a influência do processo de adaptação na dimensão de APS. Por exemplo, enquanto Gregório afirmou que os processos que realizava em sua área na organização não encontrava paralelo em na iniciativa privada, o que aumentava sua percepção de APS, a posição ocupada por Carlos contribuía para seu conhecimento a respeito do setor econômico em que trabalhava antes mesmo de ingressar na organização.

2.2.2. A dinâmica contínua do entrincheiramento organizacional ao longo dos anos

O segundo período explorado com os entrevistados, como já apresentado, tem início logo após os seis primeiros meses de trabalho e se estende até o momento da entrevista, quando já completaram mais de três anos e meio na organização. Assim, esse período tem início em meio ao desenvolvimento dos processos de adaptação e socialização em que, à medida que o servidor avança em sua integração com os colegas, desempenho de suas atividades e compreensão da realidade organizacional, ele também passa a exigir do empregador a satisfação de novas demandas que emergiram. Assim como descrito para a dinâmica do comprometimento, o processo de adaptação alcança uma estabilidade, ou *adaptation plateau*, a partir da visão dos servidores a respeito de a organização conseguir e estar disposta a satisfazer suas demandas.

Entretanto, a partir da perspectiva do entrincheiramento, é possível notar que o

adaptation plateau marca não somente as avaliações dos servidores sobre a organização, como também a percepção deles sobre a carreira na organização presente e futura. Isso decorre do fato de que, como pôde ser notado da fala dos entrevistados, o entrincheiramento é fortemente influenciado pela percepção individual a respeito de seu perfil profissional e do mercado de trabalho. Assim, com o *adaptation plateau*, os servidores avaliam como as suas experiências na organização influenciaram e tendem a continuar influenciando o perfil profissional de cada um, e a relação deste com o mercado de trabalho.

Além disso, a trajetória dos entrevistados sob a perspectiva do entrincheiramento também apontou para influências da vida na cidade para o desenvolvimento do vínculo. Essa influência passa novamente pela relação que os parceiros (namorado ou cônjuge) dos entrevistados desenvolveram com a cidade, mas não está restrito somente a isso.

Essa trajetória dos servidores descrita entre o período inicialmente apontado é sintetizada pela Figura 27.

À medida que o indivíduo se adapta ao seu trabalho, como já mencionado, ele passa gradativamente a fazer novas demandas no trabalho por aprendizado e desafios e a satisfação dessas novas demandas pela organização faz emergir ainda novas demandas e também leva o indivíduo a consolidar suas concepções a respeito da carreira na organização e do perfil profissional que ele está construindo na organização. Quando a organização se mostra incapaz de atender às novas demandas, o indivíduo pode agir para buscar uma nova posição na organização que o satisfaça, isto é, através da tentativa de transferência entre áreas, ou forma a opinião de que a organização é incapaz de lhe satisfazer. A consolidação das opiniões a respeito do trabalho, por sua vez, constitui o *adaptation plateau*, quando o vínculo de entrincheiramento tende à estabilização.

Figura 27 - A trajetória dos servidores até T3 com base no entrincheiramento organizacional

Fonte: elaborado pelo autor

Dois mecanismos relevantes às dimensões do entrincheiramento foram identificados para a satisfação das novas demandas apresentadas pelos servidores. O primeiro deles é o oferecimento de novos desafios e responsabilidades ao servidor, o que implica em uma continuidade do aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades. Estas têm um peso na definição da intensidade da dimensão de APS uma vez que implicam em investimento de tempo e esforço do indivíduo para realizá-las. Porém, quanto mais os investimentos realizados puderem ser aplicados em outros empregos – isto é, os conhecimentos e habilidades obtidos auxiliam no desempenho de funções fora da organização – menor será o impacto dos novos desafios e habilidades para o APS.

A continuidade do aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades também influencia a percepção do servidor sobre a LA. Isso ocorre uma vez que estas colaboram para a construção contínua do perfil profissional do indivíduo, que aliado à oferta de empregos no mercado, pode facilitar ou dificultar a realocação por um novo empregador. Isso, como definido pela dimensão de LA (Rodrigues, 2009), depende do quão específico o perfil construído é à organização. Por exemplo, Gregório contou que o aprendizado em seu departamento era contínuo, porém este aprendizado era aplicável apenas à realidade da organização e de seus procedimentos internos. Leonardo, ao contrário, corroborado pelas experiências de trabalho vividas na organização, adquiriu conhecimentos que o levaram a perceber seu perfil profissional como atrativo também para a iniciativa privada.

O segundo mecanismo identificado para a satisfação das novas demandas dos servidores é o oferecimento de promoções, isto é, cargos mais altos na hierarquia organizacional. Uma vez que as promoções implicam em novos desafios e responsabilidades ao servidor, este mecanismo apresenta uma influência no desenvolvimento das dimensões de APS e LA de acordo com a descrição apresentada acima. O que a diferencia, porém, do primeiro mecanismo é o fato de que as promoções também implicam em um aumento da remuneração que, possibilitando um padrão de consumo mais elevado pelo indivíduo, de forma que este mecanismo também apresenta uma relação positiva com a dimensão de ABI.

Deste processo de atendimento ou não de novas demandas o indivíduo consolida de sua visão a respeito do trabalho na organização e das implicações que esta visão tem para sua carreira e perfil profissional. Assim, com o *adaptation plateau*, há servidores que firmaram a percepção de que o trabalho na organização é enriquecedor para seus perfis profissionais, enfraquecendo assim o vínculo de entrincheiramento. Enquanto isso há também servidores que, com o *adaptation plateau*, firmam a percepção de que as experiências vividas na organização os deixam cada vez mais preso a ela por desvalorizar seu perfil profissional ou pelo fato de o

servidor ter feito investimentos que seriam desperdiçados em um novo emprego.

Além disso, as avaliações a respeito da própria empregabilidade consolidada pelo *adaptation plateau* também tem uma influência indireta na percepção de ABI dos servidores. Assim, a relação entre o padrão de consumo e outros custo associados à vida na cidade, que serão discutidos a frente, e os ABI novamente é moderada pela percepção de LA. Isso significa que quanto mais o indivíduo percebe dificuldade em sua realocação em outro emprego, mais ele percebe que a manutenção de seu padrão de consumo e estabilidade financeira depende do trabalho na organização.

A dinâmica de desenvolvimento do entrincheiramento organizacional também é afetada pelos eventos que transcorrem no espaço da cidade. Desta forma, assim como descrito para dinâmica do comprometimento, o avanço da adaptação e socialização na organização é acompanhada, e colabora para, o desenvolvimento de vínculos com pessoas e atividades na cidade que culmina com o *adaptation plateau* neste espaço – isto é, a estabilização do processo de adaptação funcional e afetiva. Como pôde ser verificado nos relatos dos entrevistados, há duas formas de os vínculos em formação na cidade impactarem o entrincheiramento, mais especificamente sua dimensão de LA. A primeira delas se refere às oportunidades de aprendizado e capacitação profissional oferecidas na cidade, como cursos, eventos e grupos de estudo – o que melhora a percepção individual a respeito do perfil profissional e sua atratividade ao mercado de trabalho. Com isso, servidores que buscaram dar a seus estudos, como Leonardo, Marisa e Paulo, apresentaram níveis menores de LA.

A segunda forma pela qual o avanço no desenvolvimento de vínculos na cidade influencia a LA ocorre através da formação de uma rede de relacionamentos na cidade (i.e., network) que poderia auxiliar os servidores a se reposicionarem profissionalmente se isso se fizesse necessário. O impacto negativo sob a dimensão de LA pela formação dessa rede de relacionamentos pode ser percebido principalmente na trajetória de André que cultivou muitos contatos com pessoas e grupos em Brasília e que contou que ao longo dos anos na organização continuava a receber propostas de emprego.

Como já descrito para a dinâmica do comprometimento organizacional, a decisão do parceiro dos servidores e o apego ao lugar levam-nos a ter de optar por permanecer ou pedir transferência da cidade. Assim, relevante ao desenvolvimento do entrincheiramento organizacional, os servidores que escolheram ficar na cidade, ao chegarem à conclusão de que sua estadia nela não era meramente transitória, começaram a assumir compromissos financeiros a fim de estruturar a vida neste lugar. Os gastos incorridos, frequentemente ligados a compra de um imóvel ou optar por um aluguel mais caro, desta forma, implicaram num aumento do

nível da dimensão de ABI, como ilustrado na Figura 27. Essa relação, porém, é moderada pela percepção individual de LA, no sentido de que, quanto mais o indivíduo percebe possibilidade de recolocação profissional, menor sua dependência exclusiva à remuneração oferecida pela organização.

2.3. A dinâmica contínua do enraizamento no trabalho ao longo dos anos

Para finalizar a discussão dos resultados advindos do segundo salto interpretativo, é necessário apresentar como a trajetória dos servidores pode ser compreendida da perspectiva do enraizamento no trabalho e de suas dimensões. Uma vez que, como discutido no primeiro capítulo, há muitos pontos de sobreposição entre o enraizamento e os vínculos de comprometimento e entrincheiramento, muitas semelhanças também foram verificadas na forma como o vínculo se desenvolve. Desta forma, não se deterá nesta seção na explanação de mecanismos semelhantes, para focar naquilo que a dinâmica do enraizamento apresenta e que ainda não foi trabalhado.

Assim, a Figura 28 sintetiza como o enraizamento no trabalho se desenvolve ao expor a dinâmica de cada um de suas dimensões.

Como pode ser visto na figura, o desenvolvimento do enraizamento nas trajetórias dos servidores apresenta dois pontos de partida, um no espaço da organização e um no espaço da cidade. Isso pode ser explicado pelo fato de que os eventos iniciais e dão continuidade ao desenvolvimento das dimensões do enraizamento na organização e na comunidade ocorrem paralelamente e de forma independente. Assim, apresenta-se a seguir primeiramente o desenvolvimento das dimensões organizacionais do enraizamento para posteriormente discutir o desenvolvimento das dimensões na comunidade.

Figura 28 - A trajetória dos servidores até T3 com base no enraizamento no trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

Assim como nos vínculos trabalhados anteriormente, o desenvolvimento do enraizamento tem início com as experiências anteriores de trabalho e com as razões que os levaram a deixá-las. Isso decorre do impacto que essas experiências têm para a percepção de compatibilidade com a realidade organizacional e as atividades a serem desempenhadas no novo emprego. Desta forma, a percepção de compatibilidade passa pelo processo de alocação, uma vez que ele define se o indivíduo iria desempenhar uma atividade ligada às suas experiências profissionais ou não. Além disso, como discutido anteriormente, cada departamento na organização apresentava grandes diferenças culturais, de forma que o processo de alocação ainda pode influenciar a percepção de compatibilidade do servidor com a cultura e valores da organização a depender do departamento em que ele foi alocado.

Uma vez dentro da organização, os servidores puderam avaliar propriamente o quanto se sentiam compatíveis com a organização em um primeiro momento através das impressões que formaram a partir da realidade encontrada. Essa avaliação é impactada ainda pelo processo de socialização do indivíduo com seus colegas, uma vez que eles ajudam no processo de adaptação à realidade organizacional e ajudam no aprendizado das atividades cotidianas. O processo de socialização é também o principal mecanismo pelo qual os servidores desenvolvem laços com colegas e grupos dentro da organização. Além disso, logo ao ingressar na organização, os altos salários e recompensas iniciais garantidos têm um impacto no vínculo de enraizamento, uma vez que elas se configuram como recompensas que o servidor abriria mão se saísse da organização.

Com o avanço do tempo de trabalho na organização e com o avanço no processo de adaptação à mesma, os servidores elaboram novas demandas no trabalho em termos de aprendizados, desafios e responsabilidades (Shipp & Jansen, 2011). O atendimento ou não a essas demandas tem um impacto nas percepções e opiniões que os servidores formam a respeito da organização e, assim como discutido para o desenvolvimento do comprometimento, são influenciadas por dois mecanismos, os comportamentos proativos e os eventos de reconhecimento. O atendimento às novas demandas ou simplesmente a busca do indivíduo em ter suas demandas atendidas podem impactar também na formação de laços no trabalho, uma vez que neste processo o indivíduo entra em contato com novas pessoas e novos grupos no trabalho.

Após ter suas demandas atendidas ou negadas seguidas vezes, o servidor consolida uma compreensão sobre seu empregador e desenvolve um domínio de suas atividades, marcando assim o *adapation plateau*. A partir deste momento, o servidor pode formar uma opinião consolidada sobre seu trabalho e julgar de forma apropriada a adequação mútua entre ele mesmo

e a organização. Desta forma, é possível afirmar que, com o *adaptation plateau*, a dimensão de compatibilidade (*fit*) do enraizamento no trabalho se estabiliza.

O *adaptation plateau* marca também a estabilização da dimensão de sacrifícios do vínculo, uma vez que, através do processo de satisfação ou não das demandas que emergiram, o servidor pode avaliar as recompensas oferecidas pela organização e também as recompensas que conquistou através de seus esforços ao longo do tempo. É importante ressaltar que dentre as recompensas conquistadas não estão somente os benefícios adicionais ganhos como reconhecimento, como também a autonomia e o respeito conquistado que compõem a dimensão de sacrifícios e são mencionadas de forma explícita pelos servidores, como Leandro e Marcela. Além disso, a percepção de sacrifícios na organização se estabiliza com a estabilização da percepção de compatibilidade, uma vez que, como defende Zhang et al. (2012), há uma sobreposição entre as dimensões de compatibilidade e de sacrifícios do enraizamento, como discutido no primeiro capítulo. Desta forma, a compatibilidade percebida pelo servidor no trabalho também pode ser compreendida como um sacrifício que ele faria se saísse da organização, como no caso de Augusto, que afirma que deseja permanecer na organização também pela oportunidade de poder continuar a trabalhar na sua área de formação.

Concluída a explanação do desenvolvimento das dimensões do enraizamento no trabalho no espaço da organização, é necessário retornar ao início da trajetória dos servidores para discutir o desenvolvimento das dimensões de comunidade do vínculo, e que ocorrem no espaço da cidade.

O início do desenvolvimento das dimensões do enraizamento de comunidade ocorre antes da mudança para a nova cidade com o enraizamento na comunidade no local de referência, uma vez que os vínculos que o servidor deixa em seu local de origem impactam o seu comportamento posterior. Após a mudança, com o tempo os servidores começaram a demonstrar reações ligadas ao apego ao lugar de referência, que apareciam na forma de saudade e nostalgia, mas principalmente através dos comportamentos de retorno e manutenção de proximidade integral ao vínculo de apego (Scannell & Gifford, 2010). Esses comportamentos, por sua vez, limitam a adaptação dos servidores à nova cidade uma vez que restringem as experiências vividas nela e o desenvolvimento de amizades e atividades que são essenciais dado que a adaptação nesse espaço tem um forte caráter afetivo.

De qualquer forma, após a mudança para a nova cidade, os servidores formam suas primeiras impressões e iniciam o processo de adaptação à mesma através das experiências cotidianas e vínculos formados. Esses vínculos e experiências são integrais à dimensão de laços do enraizamento, como pode ser visto na figura e são fortemente determinados pelo processo

de socialização dentro da organização, uma vez que, como é possível verificar nos relatos dos entrevistados, a organização é a porta de entrada para a cidade e as relações formadas nela são aqueles que introduzem grande parte dos demais laços formados na cidade. Assim, servidores como Ana, Érica e Tabata, que não se sentiram bem integradas com os colegas durante o período inicial de socialização, não desenvolveram também um círculo de convívio na cidade. Outro fator importante para o desenvolvimento da dimensão de laços é a relação do parceiro do servidor com a nova cidade de modo que, nas medidas de enraizamento propostas tanto por Mitchell et al. (2001) quanto Holtom et al. (2006), dois itens estão relacionados ao cônjuge do trabalhador.

Com o avanço no processo de adaptação e a avaliação da relação do parceiro com a cidade, os servidores alcançam o *adaptation plateau* na cidade e consolidam, assim, suas percepções sobre a vida na nova cidade. Uma vez consolidada a relação do indivíduo com a cidade é possível estimar o grau de apego ao lugar desenvolvido, dado que as cognições e emoções que despertados pela cidade amadureceram. Assim, servidores que fazem boas avaliações a respeito das características de Brasília e que descrevem sentimentos positivos em relação à cidade, como sensação de liberdade e bem estar, desenvolveram um maior apego; enquanto aqueles que fizeram principalmente avaliações ruins da cidade e afirmaram que ela lhes despertava emoções negativas, como solidão e desconforto, desenvolveram um baixo apego a cidade. O apego ao lugar, por sua vez, influencia o desenvolvimento das dimensões de compatibilidade e sacrifícios do enraizamento, uma vez que ambos agregam fatores emocionais e cognitivos ligados a esse vínculo.

Uma última forma pela qual o *adaptation plateau* influencia o desenvolvimento do enraizamento ocorre através da dimensão de sacrifícios. Servidores que consolidaram uma relação positiva com a cidade buscaram criar uma melhor estrutura de vida na cidade, ao comprar um apartamento por exemplo, aumentando assim a percepção do que seria sacrificado ao deixar a cidade.

Finalmente, a partir do conjunto e intensidade das dimensões que compõe o enraizamento no trabalho, os servidores tomam a decisão de permanecer ou sair da nova cidade. Essa relação, porém, é mediada pelo nível de enraizamento na comunidade no local de referência, de modo que, mesmo servidores que desenvolveram fortes vínculos em Brasília optaram por solicitar a transferência para outra unidade da organização.

2.4. – Principais resultados

Como principais resultados encontrados durante o segundo salto interpretativo é

possível apontar que a estrutura e os temas que compõem a narrativa identificados anteriormente são refletidos no desenvolvimento dos vínculos organizacionais. Isso significa que o avanço no enredo da narrativa, que compreende a adaptação aos novos contextos da organização e da cidade em que o indivíduo se insere, e sua resolução são seguidos pelo desenvolvimento de cada vínculo e também pela estabilização destes. Além disso, em correspondência aos eventos que forçam o desenvolvimento do enredo, foram identificados também os mecanismos que conduzem a dinâmica dos vínculos até sua estabilidade. No espaço da organização, é possível citar dentre os mecanismos os processos de alocação e socialização, a emergência de novas demandas e necessidades do trabalhador, os momentos de reconhecimento no trabalho e os comportamentos proativos do trabalhador. Já no espaço da cidade, é possível citar dentre os mecanismos a tensão entre a relação com o local de referência e a relação com o novo local, a formação de vínculos na nova cidade e a relação do parceiro do indivíduo com a nova cidade.

3. Terceiro salto interpretativo

Após a análise em profundidade do desenvolvimento individual dos três vínculos investigados neste estudo com base nos relatos individuais dos servidores públicos entrevistados, é possível satisfazer os últimos objetivos específicos deste trabalho, que são: a elaboração de um modelo teórico integrativo do desenvolvimento dos vínculos que considere as influências das relações internas e externas à organização; e discutir a delimitação conceitual entre os três vínculos a partir da dinâmica de cada um. Com isso, se torna possível também concluir o objetivo principal da pesquisa, ou seja, compreender a dinâmica dos vínculos organizacionais quando o indivíduo se encontra em um novo contexto interno e externo à organização.

Desta forma, a partir dos resultados obtidos através do segundo salto interpretativo elaborou-se o modelo teórico presente na Figura 29, que sintetiza a dinâmica dos três vínculos.

A construção dos três vínculos encontra seu início com duas situações concomitantes, uma relativa principalmente às experiências profissionais e uma ligada à vida no local de residência. Assim como foi feito em seções anteriores, apresenta-se aqui primeiramente a dinâmica de construção dos vínculos no espaço da cidade para, posteriormente, apresentar a dinâmica nos espaços da cidade e de permeabilidade.

No espaço da organização, o desenvolvimento dos três vínculos começa com as experiências de trabalho anteriores e com as razões para deixá-las. As experiências profissionais anteriores são importantes para a formação do perfil profissional do indivíduo, com

conhecimentos e habilidades adquiridos, e para a avaliação da atratividade deste perfil para o mercado de trabalho e da possibilidade de recolocação profissional. Já as razões para deixar os empregos anteriores estão ligadas às demandas e prioridades que o indivíduo julga que apenas um novo trabalho pode satisfazer. Assim, influenciado pelos trabalhos anteriores, os indivíduos buscam o ingresso num novo emprego de forma situacional, quando o indivíduo não tem o objetivo explícito trabalhar para um determinado empregador, ou planejada, quando o indivíduo acredita que suas demandas e prioridades serão melhor atendidas em uma organização específica.

As experiências de trabalho anteriores, as razões para deixá-las e forma de ingresso na organização são determinantes e culminam nas expectativas formadas a respeito do novo trabalho. Essas expectativas variam não somente em termos de intensidade (alto ou baixa) como também em sua natureza, isto é, se essas expectativas abrangem apenas fatores financeiros ou se elas dizem respeito também às atividades a serem realizadas e as oportunidades oferecidas. A forma de ingresso na organização é influente principalmente para a definição da intensidade das expectativas, uma vez que indivíduos que planejam o ingresso na organização estão dispostos a investir mais esforço para obter sucesso no processo seletivo e esperam que esse esforço seja recompensado. Já as experiências de trabalho passadas são importantes para determinar a natureza da expectativa, uma vez que o indivíduo busca na organização algo que não tinha acesso anteriormente, seja em termos financeiro ou em termos de oportunidades profissionais.

Uma vez iniciado o trabalho na organização e durante os primeiros meses na organização, são dois os processos principais para a avaliação do indivíduo quanto a satisfação de suas expectativas e, conseqüentemente, para a avaliação do cumprimento do contrato psicológico. O primeiro deles é o processo de alocação, em que o indivíduo pode perceber que foi posto para realizar um trabalho alinhado a suas habilidades, preferências e ambições ou não. Já o segundo se trata do processo de socialização, que apresenta uma grande influência para que o indivíduo se sinta integrado no novo ambiente de trabalho, aprenda os valores da organização e a forma de realizar suas atividades cotidianas. Além disso, através do processo de socialização interno à organização, o indivíduo estabelece seus primeiros contatos na nova cidade e que podem auxiliá-lo na adaptação à mesma.

Figura 29 - Síntese da dinâmica conjunta dos comprometimento e entrenchamento organizacionais e do enraizamento no trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

Nos meses e anos que se seguem, o indivíduo adapta-se gradativamente ao seu trabalho, compreendendo a organização e obtendo domínio sobre suas atividades e, à medida que essa adaptação avança, o indivíduo também passa a desenvolver novas necessidades, ambições e demandas no trabalho em termos de desafios, responsabilidades e oportunidades. A medida que essas novas demandas são satisfeitas ou não, o indivíduo consolida suas percepções sobre a organização no momento chamado de *adaptation plateau*. Com isso, o resultado de algumas avaliações determinantes para os vínculos são consolidadas.

Primeiramente, as avaliações do indivíduo a respeito dos investimentos realizados em termos de desempenho de atividades e de relacionamento com colegas e grupos de trabalho, além das recompensas advindas destes investimentos, são determinantes para o enraizamento no trabalho. Essas avaliações são relevantes primeiramente a dimensão de laços, uma vez que as novas oportunidades oferecidas pela organização como forma de atender às novas demandas do trabalhador o coloca em contato com outras pessoas e grupos e um maior número de pessoas passa a depender do seu trabalho. Já a respeito à dimensão de sacrifícios, o atendimento às novas demandas possibilitam ao trabalhador não apenas obter acréscimos em sua remuneração como também conquistar respeito na organização – ambos elementos integrais à dimensão de sacrifícios.

De forma semelhante, a avaliação quanto aos investimentos e às recompensas obtidos também são relevantes à dimensão de ajuste a posição social do indivíduo do entrincheiramento organizacional, uma vez que tais investimentos e recompensas podem ser completamente perdidos com a saída da organização. Além disso, como essas recompensas podem vir na forma de aumento de salário e benefícios, essa avaliação pode também impactar a dimensão de arranjos burocráticos impessoais do vínculo.

Uma segunda avaliação consolidada pelo *adaptation plateau* se refere ao perfil profissional e à situação do mercado de trabalho, isto é, a análise conjunta a respeito da atratividade das habilidades e conhecimentos profissionais desenvolvidos ao mercado de trabalho e da situação econômica vivida por este mercado. Essa avaliação está, assim, ligada a capacidade de recolocação profissional do indivíduo, ou seja, a dimensão de limitação de alternativas do entrincheiramento, e é determinada pelas oportunidades de desenvolvimento que a organização oferece de forma a atender às demandas que emergem do indivíduo.

Com o *adaptation plateau*, o indivíduo também tem uma visão estabelecida a respeito dos valores e práticas organizacionais, assim como a respeito da sua capacidade e disposição em atender às suas demandas e ambições. Essa visão do indivíduo integra a última avaliação relevante aos vínculos, a avaliação a respeito da compatibilidade com o trabalho e a organização.

Uma vez que uma das dimensões do enraizamento no trabalho é a de compatibilidade, fica claro que essa avaliação é determinante para o vínculo. Porém, essa avaliação também é importante para a dimensão de APS do entrincheiramento, uma vez que a percepção de compatibilidade implica também uma adaptação do indivíduo a realidade de trabalho da organização que seria perdida ao sair da mesma.

A percepção de compatibilidade com a organização é importante, por fim, para a percepção de suporte organizacional, uma vez que a compatibilidade advinda da satisfação das novas necessidades do indivíduo levam-no a formar uma visão de que a organização se importa e está comprometida com seu bem estar e interesses pessoais. Através de uma maior ou menor PSO, por sua vez, o indivíduo percebe um maior ou menor cumprimento do contrato psicológico, uma vez que, através da PSO, o trabalhador percebe que a organização retribui seu desempenho e esforço no trabalho.

Com isso, encerrando a dinâmica dos vínculos limitado ao espaço organizacional, apresenta-se a seguir como essa dinâmica se desenrola no espaço da cidade e no espaço de permeabilidade entre organização e cidade.

Fora da organização, a construção dos vínculos tem início com a vida do indivíduo no local de referência, isto é, com as experiências vividas e laços formados em um lugar anterior à organização e a mudança de cidade que ela implicou. O local de referência, que pode ser a cidade natal do indivíduo, o lugar onde morava antes da mudança ou somente uma das cidades em que ele morou, é a cidade em que o indivíduo possui os vínculos mais fortes, ou seja, ele tem o maior nível de enraizamento, e por isso se sente atraído de volta para lá.

Após a mudança para a nova cidade, que ocorre como consequência da aprovação no processo seletivo para a organização, o indivíduo dá início ao processo de adaptação, que implica em um aprendizado funcional (por exemplo, como solucionar problemas cotidianos na cidade e a lidar com as características físicas e culturais da mesma) e na criação de vínculos com pessoas, atividades e com o próprio espaço da cidade. Os vínculos formados na organização, como resultado do processo de socialização, possuem assim uma dupla importância para a relação que se estabelece com a cidade. Em primeiro lugar, a organização constitui o primeiro e principal espaço para a formação de vínculos com pessoas na cidade, em segundo lugar, essas pessoas também auxiliam o indivíduo a forjar novos relacionamentos na cidade, a participar de atividades e a lidar com os problemas funcionais (e.g., onde comer, onde morar, como se proteger do clima).

O auxílio prestado pelos colegas, com o passar do tempo, não se restringe somente ao processo de adaptação do indivíduo, mas abarca também o apoio para a resolução de problemas

pessoais que emergem. Uma vez que os colegas de trabalho são agentes organizacionais, o indivíduo interpreta suas ações como uma forma de ajuda prestada pela própria organização, o que contribui para a PSO.

Ao longo do processo de adaptação à cidade, a relação que o indivíduo detém com seu local de referência também evolui. O indivíduo pode buscar uma manutenção dessa relação fazendo viagens frequentes para o local de referência e mantendo, assim, sua proximidade com ele ou pode gradativamente deixar os laços se enfraquecerem a medida que os vínculos com a nova cidade se desenvolvem. Desta forma, essa relação é marcada pelo desejo do indivíduo em voltar a morar no local de referência assim que possível ou não.

O processo de adaptação avança até o ponto em que alcança uma estabilidade, no momento chamado *adaptation plateau*. O indivíduo atinge este ponto não apenas quando ele sabe como lidar com seus problemas cotidianos na cidade e com as características do próprio local, como também quando ele alcança uma relação afetiva com a cidade. Deste modo, essencial para a estabilidade da adaptação é também a relação que o parceiro do indivíduo estabelece com a cidade. Deste modo, se o parceiro não se sentir bem na nova cidade ou nem ao menos tiver conseguido se mudar para lá, o indivíduo também não conseguirá se sentir bem após a estabilidade do seu processo de adaptação.

Assim, com a estabilização dos laços na cidade com pessoas, grupos, atividades e com o próprio espaço da cidade, estabilizam-se as percepções e sentimentos do indivíduo sobre o lugar e, conseqüentemente, o vínculo de apego ao lugar também se estabiliza – uma vez que este vínculo abarca tanto relações funcionais quanto afetivas no lugar (Scannell & Gifford, 2010). Através do apego ao lugar, o enraizamento na comunidade também caminha em direção à sua estabilidade, uma vez que o indivíduo pode avaliar o número de laços que formou ao longo do tempo na cidade, sua compatibilidade com este lugar em termos funcionais e afetivos e os sacrifícios, também funcionais e afetivos, que implicaria ao se mudar novamente.

Além disso, após o *adaptation plateau* também é reavaliada a relação com o local de referência, de forma que, o desenvolvimento de um vínculo mais forte com a nova cidade, enfraquece o desejo do indivíduo em retornar para outros lugares onde já morou. Isso não significa necessariamente que o apego ao local de referência diminui, mas sim que a forma de o indivíduo lidar com esse apego se altera.

Como consequência dessa sequência de eventos que envolve a adaptação funcional e afetiva do próprio trabalhador, a relação de seu parceiro com a cidade e sua nova relação com o local de referência, o indivíduo opta por se estabelecer definitivamente na nova cidade ou fazer um pedido de transferência para uma unidade da organização em outra cidade. É

importante ressaltar ainda que qualquer um dos fatores citados pode constituir motivo suficiente para o indivíduo optar pela mudança, de modo que o indivíduo pode optar pela mudança por não se sentir confortável na cidade, por se sentir apegado demais ao local de referência ou porque percebe algum problema na relação entre a cidade e seu parceiro.

Se o indivíduo opta por se estabelecer definitivamente na cidade e não fazer um pedido de transferência, ele passa a estruturar melhor a vida no novo local, através principalmente da compra de um imóvel ou por se mudar para uma casa de aluguel mais caro. Como o imóvel contribui para um aspecto funcional e cognitivo do apego ao lugar (através do conforto e segurança proporcionado pelo lar), essa estruturação também ajuda na constituição da dimensão de laços do enraizamento. Além disso, essa estruturação implica também em um grande compromisso financeiro que o indivíduo deve honrar por meio de sua remuneração no trabalho. Com isso, a estruturação da vida na nova cidade apresenta uma influência sobre a dimensão de ABI do entrincheiramento.

Finalmente, ao optar pela transferência, o indivíduo pode ter uma maior ou menor dificuldade para ter seu pedido deferido pela organização. Se o indivíduo avaliar que a organização impõe muitos empecilhos para que efetive sua transferência, ele tenderá a diminuir sua PSO, uma vez que ele compreenderá que a organização não está preocupada com o seu bem estar ou com o de sua família. A PSO, por sua vez, implica em uma reavaliação do contrato psicológico que, como já apontado, define o nível de comprometimento do indivíduo.

3.1. A sobreposição conceitual do enraizamento no trabalho com base na dinâmica de desenvolvimento dos vínculos

O trajeto teórico que conduz o desenvolvimento dos vínculos na Figura 29 destaca aqueles itens que são relevantes a formação exclusiva de um único vínculo com cores diferentes e que combinam com a cor pela qual cada vínculo é apresentado. Assim, os itens que se referem exclusivamente ao desenvolvimento do comprometimento (como a PSO) estão destacados pela cor roxa, aqueles que se referem exclusivamente ao entrincheiramento (a avaliação do perfil profissional e do mercado), pela cor verde, e ao enraizamento, pela cor laranja-escuro. Já aqueles itens que se referem a formação de mais de um vínculo estão contidos em uma armação de cor preta.

Esta diferenciação de cores teve como objetivo ilustrar a sobreposição da dinâmica do enraizamento no trabalho com aquela dos outros dois vínculos organizacionais estudados. Como é possível notar na figura, no espaço da organização e de permeabilidade, não há qualquer item que corresponda exclusivamente ao desenvolvimento do vínculo de enraizamento no

trabalho, ao contrário do comprometimento e entrenchamento. Os itens exclusivos ao enraizamento, com isso, se restringem ao espaço da cidade, uma vez que os vínculos de comprometimento e entrenchamento visam descrever somente a relação do indivíduo com seu empregador.

Desta forma, é possível afirmar que, restrito ao espaço da organização, os vínculos de comprometimento e entrenchamento abarcam a totalidade dos benefícios materiais e psicológicos que o indivíduo percebe que abriria mão ao deixar sua organização. Uma pequena exceção pode ser apontada quanto à dimensão de compatibilidade do enraizamento, que é melhor descrita, como apresentado na figura, não como integral aos outros dois vínculos, mas sim como seus antecedentes. Porém, é importante notar que a percepção de compatibilidade (*person-environment fit*) pode ser compreendida como um conceito definido e integral em si mesmo que o constructo de enraizamento se apropria.

Ciente deste problema de sobreposição e esticamento do enraizamento, como apontado no primeiro capítulo deste trabalho, a opção por incluí-lo na investigação derivou principalmente do fato de ele abranger relações de fora da organização e que podem afetar a vida no trabalho. Porém, como pode ser notado nas análises que tem como foco o enraizamento, é possível afirmar que os eventos que colaboram para o seu desenvolvimento sempre contribuem antes para o desenvolvimento do vínculo de apego ao lugar. Assim como o enraizamento, o apego ao lugar inclui a compreensão não apenas da relação cognitiva e emocional com o lugar, como também apresenta como principal manifestação o comportamento de manutenção de proximidade com seu objeto (Scannell & Gifford, 2010) – muito semelhante à permanência cuja previsão motivou a elaboração do constructo de enraizamento (Mitchell et al., 2001).

Deste modo, apesar de as dimensões do enraizamento ligadas à comunidade não se sobreporem aos vínculos organizacionais foco deste estudo, eles se sobrepõem a um vínculo com origem na Psicologia Ambiental cuja literatura e pesquisa se estende por mais de 50 anos (considerando o trabalho seminal de Fried, 1963). Esta sobreposição com um conceito derivado de fora dos estudos organizacionais se torna relevante ainda dado o contexto atual da literatura de vínculos com o trabalho que tem como um de seus direcionamentos futuros se expandir no sentido de alcançar uma melhor compreensão entre a relação destes vínculos com conceitos de outras áreas do conhecimento, particularmente o apego ao lugar (van Rossenberg et al., 2018).

3.2. Principais resultados

Além da questão de sobreposição descrita, os resultados da elaboração do modelo

teórico do desenvolvimento dos três vínculos de forma conjunta oferece também uma síntese de como a relação com o lugar pode influenciar neste desenvolvimento.

Como pode ser visto pela direção apontada pelas setas presentes na Figura 29, é possível notar que, durante os primeiros meses após o início no novo trabalho, os eventos com origem no espaço da organização apresentam uma forte influência nos eventos que transcorrem no espaço da cidade. Isso ocorre principalmente como resultado do processo de socialização que auxilia na adaptação e na formação de laços no espaço da cidade. Já nos anos seguintes, o sentido das setas se inverte, de modo que os eventos ocorridos no espaço da cidade passam a influenciar a relação do indivíduo com a organização através de sua decisão de permanecer na nova cidade ou solicitar transferência para outra unidade da organização.

Como apresentado, esta decisão é determinada sobretudo pela relação e laços formados pelo indivíduo na cidade ao longo do tempo, que se consolidam com o *adaptation plateau*. Dado que a organização, principalmente por meio de seus agentes (e.g., os colegas de trabalho), tem um papel fundamental para essa relação e esses laços, é possível afirmar que a integração do servidor em seu novo trabalho tem uma influência duradoura que pode beneficiar ou prejudicar a organização ao longo do tempo – uma vez que a dificuldade do indivíduo conseguir o deferimento de sua transferência pode causar um sério choque na sua percepção de suporte organizacional, repercutindo negativamente no vínculo afetivo com o empregador.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo atender a duas das principais demandas apontadas como necessárias para o avanço da literatura de vínculos organizacionais. A primeira delas se refere a compreensão do desenvolvimento dos vínculos e da forma como ele ocorre, uma vez que, como afirmam Costa e Bastos (2014), nas últimas décadas fortaleceu-se a ideia de que os fenômenos psicossociais são dinâmicos e fluidos. A segunda está ligada a necessidade de inclusão do contexto nos estudos organizacionais em geral e nas pesquisas de vínculos em particular de forma que a interpretação dos resultados e conclusões alcançadas sejam mais consistentes (Costa & Bastos, 2014; Rousseau & Fried, 2001; Wasti et al., 2016).

Para isso, elaborou-se um desenho de pesquisa que integrou diferentes estratégias metodológicas. Foram utilizados dados coletados de forma longitudinal – mais adequado à investigação de fenômenos dinâmicos (Ployart & Vanderberg, 2010) – e técnicas de análises tanto quantitativas quanto qualitativas. Assim, enquanto os dados quantitativos possibilitaram visualizar a variação do comprometimento e do entrenchamento de cada indivíduo participante da pesquisa, os dados qualitativos, obtidos na forma de narrativa e de mapas afetivos, possibilitaram o acesso ao contexto em que essas variações ocorreram.

Além disso, como o contexto em questão foi delimitado como a organização em que o indivíduo trabalha e a cidade em que mora, o constructo de enraizamento ao trabalho também foi investigado, dado que ele abarca elementos destes dois espaços. De forma a auxiliar a compreensão da relação que o indivíduo forma com a cidade, também foram inclusos conceitos oriundos da Psicologia Ambiental, em particular o conceito de apego ao lugar.

Com o intuito de capturar a dinâmica dos vínculos, que prevê uma dimensão cronológica, e o contexto, associado aqui a dimensão espacial, as narrativas fornecidas pelos trabalhadores entrevistados foram analisadas em termos de suas estruturas em uma matriz de tempo e espaço. Essa matriz possibilitou a apreensão dos temas ligados ao desenvolvimento da relação do indivíduo com a cidade e da relação com a organização, além de temas associados ao cruzamento entre esses desenvolvimentos. Isto é, temas que revelam como os desenvolvimentos das relações com cidade e organização se influenciam mutuamente.

Algumas contribuições teóricas para a literatura de vínculos podem ser apontadas como resultado deste trabalho. Em primeiro lugar é possível afirmar que, na conjuntura estudada (em que o indivíduo se muda para uma cidade devido a um novo emprego), a organização tem um importante papel para a integração e adaptação de seus empregados não somente ao ambiente de trabalho como também ao espaço urbano que os circundam. Esse papel é cumprido sobretudo

pelos agentes da organização, como colegas e superiores no trabalho, uma vez que o principal ponto de contato e espaço de socialização na nova cidade é justamente a organização. Assim, as relações desenvolvidas no ambiente organizacional podem auxiliar na resolução de problemas práticos e também na formação de vínculos afetivos associados à adaptação à cidade.

Em segundo lugar, a relação que o indivíduo desenvolve com a cidade, posteriormente, se torna um importante fator para que o indivíduo se mantenha comprometido com a organização e deseje permanecer nela. Isso decorre do fato de que uma relação negativa com a cidade gera um desconforto para o indivíduo que pode leva-lo a deixar seu emprego na organização ou, mais comum nos casos analisados, a iniciar um processo de transferência. Este, a depender da dificuldade enfrentada para conseguir a aprovação para a transferência, pode culminar na quebra de contrato psicológico e com isso no rompimento do vínculo de comprometimento.

A estrutura pela qual o enredo das narrativas se desenvolve também aponta para uma contribuição deste estudo para a literatura devido ao seu impacto na dinâmica dos vínculos. O enredo principal da narrativa compreende temas e eventos que se sucedem e colaboram para o domínio das atividades cotidianas e para a decodificação da realidade da organização por seus empregados. A resolução desse enredo por sua vez ocorre no momento chamado *adaptation plateau*, quando o processo de adaptação do indivíduo se estabiliza e ele passa compreender bem o suficiente a realidade organizacional a ponto de consolidar suas avaliações sobre seu empregador. Assim, ao consolidar esse conjunto de avaliações, os vínculos tendem também a se estabilizar, mantendo com isso seus níveis.

Por fim, este estudo também contribui para a literatura de vínculos organizacionais ao apontar os pontos de sobreposição e diferenciação do constructo de enraizamento com os vínculos de comprometimento e entrincheiramento ao longo de seus processos de desenvolvimento. A dinâmica do enraizamento se mostrou, assim, sobreposta com a dos demais vínculos em suas dimensões organizacionais, diferenciando-se assim somente nas suas dimensões de comunidade.

Para o contínuo avanço da discussão teórica, é possível, inspirado pelos resultados deste estudo, propor alguns direcionamentos para estudos futuros. Primeiramente, são necessários estudos longitudinais que acompanhem trabalhadores por longos intervalos de tempo e que deste modo possam avançar na compreensão da estabilidade do processo de adaptação ao desenvolvimento dos vínculos. Estudos que visem a compreensão dos vínculos que enfoque outros aspectos do contexto – o que inclui a influência das conjunturas política, econômica e cultural, além de suas transformações – também têm o potencial de agregar à literatura. É

possível propor ainda estudos quantitativos que esclareçam a relação das dimensões de comunidade do enraizamento no trabalho com conceitos da Psicologia Ambiental, nomeadamente o sentimento psicológico de comunidade e o apego ao lugar. Além disso, a literatura de vínculos organizacionais também se beneficiaria de estudos que considerassem o desenvolvimento conjunto dos vínculos com diferentes focos (e.g., organização, equipe, carreira e comunidade) e suas influências mútuas, colaborando assim também para a compreensão do vínculo de comprometimento como fenômeno da psicologia independente de seu objeto.

Finalmente, este trabalho apresenta como principal limitação o fato de seus dados principais, os dados qualitativos das narrativas e dos mapas afetivos, se basearem primordialmente nas percepções individuais dos trabalhadores entrevistados e não em dados objetivos, verificáveis e mensuráveis. Além disso, dado o contexto específico dos trabalhadores participantes, não é possível traçar generalizações. Por fim, uma última limitação deriva do número de ondas e dos momentos das coletas de dados, uma vez que não se tinha dados quantitativos referentes ao último período de trabalho na organização explorado durante as entrevistas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abbad, G. S., & Carlotto, M. S. (2016). Analyzing challenges associated with the adoption of longitudinal studies in Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 340–348.
- Abreu, J. (2012). Notas sobre os fundamentos do Behaviorismo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 4(2), 129-136.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- _____ (1990b). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369.
- 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.
- Amaro, J. P. (2007). Sentimento Psicológico de Comunidade: Uma revisão. *Análise Psicológica*, 1(XXV), 25–33.
- Andrade, R. S. (2008). *Comprometimento e Entrincimento na Carreira Profissional de Professores Universitários: examinando suas relações com o bem-estar subjetivo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Bahia.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.
- Avey, J. B., Wu, K., & Holley, E. (2014). The Influence of Abusive Supervision and Job Embeddedness on Citizenship and Deviance. *Journal of Business Ethics*, 721–731.
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrincimento organizacional: explorando as relações entre

- os construtos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8(2), 235–248.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization. *Research in personnel and human resource management*, 16, 149-214.
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- 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.
- Berger, A. (1978). *The city: urban communities and their problems*. Dubuque: William C. Brown Company.
- Belot, M., & Ermisch, J. (2009). Friendship ties and geographical mobility: evidence from Great Britain. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 172(2), 427-442.
- Bielby, D. D. (1992). Commitment to work and family. *Annual Review of Sociology*, 18(1), 281-302.
- Billig, M. (2006). Is my home my castle? Place attachment, risk perception, and religious faith. *Environment and Behavior*, 38(2), 248-265.
- Blau, G. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- Blau, G. & Holladay, E. B. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 691-704.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bomfim, Z. Á. C. (2003). *Cidade e afetividade: estima e construção dos mapas afetivos de Barcelona e São Paulo*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Bourantas D. & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 858–69.

- Braga, K. S. (2007) Aspectos relevantes para seleção de metodologia adequada à pesquisa social em ciência da informação. In: Mueller, S. P. M. (cap. 1, pp.17-38), *Métodos para pesquisa em ciência da informação*. Brasília: Thesaurus.
- Brodsky, A. E., O'Campo, P. J., & Aronson, R. E. (1999). PSOC in community context: multi-level correlates of a measure of psychological sense of community in low-income, urban neighborhoods. *Journal of Community Psychology*, 27(6), 659-679.
- Brotherton, C. (2003). The role of external policies in shaping organizational health and safety. In: D. A. Hofmann & L. E Tetrick (eds.), *Health and safety in organizations* (pp. 372–396). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408–425.
- Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of community psychology*, 26(6), 509-532.
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of applied psychology*, 76(2), 199-212.
- Casey, E. S. (1997). *The fate of place: a philosophical history*. Berkeley: University of California Press
- Champoux, J. E. (1981). A sociological perspective on work involvement. *Applied Psychology*, 30(1), 65-86.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chavis, D. M., Hogge, J. H., McMillan, D. W., & Wandersman, A. (1986). Sense of community through Brunswik's lens: a first look. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 24–40.
- Chavis, D. M., & Newbrough, J. R. (1986). The meaning of “community” in community psychology. *Journal of community Psychology*, 14(4), 335-340.
- Chizzotti, A. (2006). Pesquisa em ciências humanas e sociais (8a ed.). São Paulo: Cortez.

- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment. *Human Relations*, 48(3), 239–263.
- _____ (1997). Personal and Organizational Responses to Work-Nonwork Interface as Related to Organizational Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(12), 1085–1114.
- _____ (2003). *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- _____ (2005). Dual commitment to the organization and the union: a multi-dimensional approach. *Industrial Relations*, 60(3), 432–454
- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558.
- Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2014). Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 30(3), 329–337.
- Crossley, C., Bennet, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.
- Cunningham, G. B., Fink, J. S. & Sagas, M. (2005). Extensions and further examinations of the job embeddedness construct. *Journal of Sports Management*, 19, 319–335.
- Davidson, W., & Cotter, P. (1991). The relationship between sense of community and subjective well-being: a first look. *Journal of Community Psychology*, 19, 246–253.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castenada, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370–380.
- Durkheim, É. (1978). *Os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural.
- Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6 (pp. 283–357). Chichester, England: Wiley.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39, 292–339.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Farrell, S. J., Aubry, T., & Coulombe, D. (2004). Neighborhoods and neighbors: Do they contribute to personal well-being?. *Journal of community psychology*, 32(1), 9–25.

- Feldman, D. C., Ng, T. W. H., & Vogel, R. M. (2012). Off-the-job embeddedness: a reconceptualization and agenda for future research. In: *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 31, pp. 209-251). Emerald Group Publishing Limited.
- Felippe, M. L., & Kuhnen, A. (2012). O apego ao lugar no contexto dos estudos pessoa-ambiente: práticas de pesquisa. *Estudos de Psicologia*, 29(4), 609–617.
- Flaherty, J., & Brown, R. B. (2010). A multilevel systemic model of community attachment: assessing the relative importance of the community and individual levels. *American Journal of Infection Control*, 116(2), 503–542.
- Fried, M. (1963). Grieving for a lost home. In L. J. Duhl (Ed.), *The urban condition: People and policy in the metropolis* (pp. 124–152). New York: Simon & Schuster.
- Friedlander, F. & Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 289-304.
- Friedman, V. J. (2011). Revisiting social space: relational thinking about organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19(2011), 233–257.
- Fullilove, M. T. (1996). Psychiatric implications of displacement: Contributions from the psychology of place. *American Journal of Psychiatry*, 153(12), 1516–1523.
- Furlani, D. D., & Bomfim, Z. A. C. (2010). Juventude e afetividade: tecendo projetos de vida pela construção dos mapas afetivos. *Psicologia & Sociedade*, 22(1), 50-59.
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job Embeddedness: A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856–866.
- Giuliani, M. V. (2003). Theory of attachment and place attachment. In M. Bonnes, T. Lee, & Bonaiuto, M. (Eds.), *Psychological theories for environmental issues* (cap. 05, pp. 137–170). Aldershot: Ashgate.
- Gottdiener, M., Budd, L. & Lehtovuori, P. (2005). *Key concepts in urban studies* (2a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Goudy, W. J. (1990). Community attachment in a rural region. *Rural Sociology*, 55, 178-198.
- Gonzalez, J. A., Ragins, B. R., Ehrhardt, K., & Singh, R. (2013). Friends and family: the role of relationships in community and workplace attachment. *Journal of Business and Psychology*, 1-16.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Günther, H., Elali, G. A., & Pinheiro, J. Q. (2008). A abordagem multimétodos em estudos pessoa-ambiente: características, definições e implicações. In J. Q. Pinheiro & H. Günther

- (Eds.), *Métodos de pesquisa nos estudos pessoa-ambiente* (pp.369-396). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gusfield, J. R. (1975). *The community: a critical response*. Nova York: Harper Colophon.
- Gustafson, P. (2009). Mobility and territorial belonging. *Environment and Behavior*, 41(4), 490-508.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Harris, P. B., Werner, C. M., Brown, B. B., & Ingebritsen, D. (1995). Relocation and privacy regulation: A cross-cultural analysis. *Journal of environmental psychology*, 15(4), 311-320.
- Härtel, C. E. J., & O'Connor, J. M. (2014). Contextualizing research: putting context back into organizational behavior research. *Journal of Management and Organization*, 20(4), 417-422.
- Hay, R. (1998). Sense of place in developmental context. *Journal of Environmental Psychology*, 18, 5-29.
- Heller, K. (1989). The return to community. *American Journal of Community Psychology*, 17(1), 1-15.
- Hidalgo, M. C., & Hernandez, B. (2001). Place attachment: Conceptual and empirical questions. *Journal of environmental psychology*, 21(3), 273-281.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind. Revised and expanded*. Nova York: McGraw-Hill.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435-452.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T., & Tidd, S. (2006). Less is more: validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions. In: *Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta*.
- Hom, P. W., & Xiao, Z. (2011). Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese

- employees' retention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 188–202.
- Huffman, W. E., & Feridhanusetyawan, T. (2007). Migration, fixed costs, and location-specific amenities: a hazard analysis for a panel of males. *American Journal of Agricultural Economics*, 89(2), 368–382.
- Hughes, J., & Stone, W. (2006). Family change and community life: An empirical investigation of the decline thesis in Australia. *Journal of Sociology*, 42, 242–268.
- Hughey, J., Speer, P. W., & Peterson, N. A. (1999). Sense of community in community organizations: Structure and evidence of validity. *Journal of community psychology*, 27(1), 97–113.
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). The hypothesized effects of ability in the turnover process. *Academy of Management Review*, 8(1), 46–49.
- Janowitz, M. (1967). *The community press in an urban setting: The social elements of urbanism* (Vol. 263). University of Chicago Press.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–96.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602–611.
- Johns, G. (2006). The essential impact of content on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262–279.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663–671.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1999). Perceived overqualification and health: A longitudinal analysis. *The Journal of social psychology*, 139(1), 14–28.
- Kaltenborn, B. P. & Bjerke, T. (2002). Associations between Landscape Preferences and Place Attachment: A Study in Røros, Southern Norway. *Landscape Research*, 27(4), 381–396.

- Kasarda, J., & Janowitz, M. (1974). Community attachment in mass society. *American Sociological Review*, 39(3), 328–339.
- Kingston, S., Mitchell, R., Florin, P., & Stevenson, J. (1999). Sense of community in neighborhoods as a multi-level construct. *Journal of Community Psychology*, 27(6), 681–694.
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45(8), 775–795.
- _____ (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.
- _____ (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515–536.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: advantages of a unidimensional, target-free approach. *The Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222–38.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. B. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130–151
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: Klein, H. J, Becker, T. E. & Meyer, J. P. (ed.). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (vol. 1, cap. 1, pp. 3–36). Londres: Routledge.
- Klein, H., Brinsfield, C., Cooper, J., & Molloy, J. (2016). Quondam commitments: an examination of commitments employees no longer have. *Academy of Management Discoveries*, amd-2015.
- Klein, K. J., & D'Aunno, T. A. (1986). Psychological Sense of Community in the Workplace. *Journal of Community Psychology*, 14(4), 365–377.
- Kraimer, M.L., Shaffer, M.A., Harrison, D. A., & Ren, H. (2012). No place like home? An identity strain perspective on repatriate turnover. *Academy of Management Journal*, 55(2), 399–420.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*.

- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality and Quantity*, 43(2), 265–275.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 199–216.
- Lee, T. W., & Maurer, S. D. (1999). The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 11(4), 493–513.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J., & Holtom, B.C. (2004). The effect of job embeddedness on organisational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.
- Lewicka, M. (2011a). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), 207–230.
- _____ (2011b). On the varieties of people's relationships with places: Hummon's typology revisited. *Environment and Behavior*, 43(5), 676–709.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Linder, C. (2016). Embeddedness and the International Workforce : Stylized Facts and Future Research Directions. *Global Business Review*, 17(3), 1–25.
- Lo, K. I. H., Wong, I. A., Yam, C. M. R., & Whitfield, R. (2012). Examining the impacts of community and organization embeddedness on self-initiated expatriates: the moderating role of expatriate-dominated private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4211–4230.
- 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.
- Long, D. A., & Perkins, D. D. (2003). Confirmatory factor analysis of the sense of community index and development of a brief SCI. *Journal of community psychology*, 31(3), 279–296.
- Manzo, L. C. (2005). For better or worse: exploring multiple dimensions of place-meaning. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 67–86.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). *25 years of voluntary turnover research: a review and critique*. International review of industrial and organizational psychology (vol. 13, pp. 49–81). Chichester, Inglaterra: Wiley.

- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35–44.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: a definition and theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6–23.
- McNulty, Y., De Cieri, H., & Hutchings, K. (2013). Expatriate return on investment in the Asia Pacific: an empirical study of individual ROI versus corporate ROI. *Journal of World Business*, 48(2), 209–221.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- _____ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- _____ (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., 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.
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Editora Atlas.
- Mihaylov, N. & Perkins, D. D. (2014). Community place attachment and its role in social capital development. In: Manzo, L. C. & Devine-Wright, P (eds.). *Place attachment: Advances in Theory, Methods, and Applications* (cap. 5, pp. 61-74). Nova York: Routledge
- Miranda, O. (1995). *Para ler Ferdinand Tönnies*. São Paulo: EdUSP
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior*, 23, 189-246.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mocellim, A. D. (2011). A comunidade: da sociologia clássica à sociologia contemporânea. *Revista de Pós-Graduação em Sociologia da USP*, 17(2), 105–125.
- Moritisugu, J., Vera, E., Wong, F. Y. & Duffy, K. G. (2015). *Community psychology* (5ª ed.). Nova York: Routledge.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35.
- Moscon, D. B., Souza, J. J. & Bastos, A. V. B. (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), 357–373.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747.
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: an empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43–77.
- Muhajarine N and Janzen B (2006) The health of employed women and men: Work, family, and community correlates. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 16(3), 233–241.
- Muylaert, C. J., Sarubbi Jr, V., Gallo, P. R., & Neto, M. L. R. (2014). Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48(2), 184–189.
- Nisbet, R. A. (1967). *The sociological tradition*. Londres: Heinemann.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336–351.
- _____ (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067–1087.
- Onuma, F. M. S., Zwick, E., & José de Brito, M. (2015). Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: uma interpretação sob a ótica da Análise Crítica do Discurso. *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 106–120.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594.
- Oyler, J. D. (2014). Exploring the content and factorial validity of job embeddedness through the lens of a multigroup sample. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 153–175.
- Peiró, J. M., & Tetrick, L. (2011). Occupational Health Psychology. In P. R. Martin, F. M. Cheung, M. C. Knowles, M. C. Kyrios, L. Littlefield, J. B. Overmier, & J. M. Prieto (Eds.), *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp. 292-315). Oxford: Blackwell Publishing.
- Perkins, D. D. & Long, D. A. (2002). *Neighborhood sense of community and social capital: a multi-level analysis*. In: Fisher, A., Sonn, C. & Bishop B. (Eds.), *Psychological sense of community: Research, applications, and implications* (cap. 15, pp. 291-318). New York: Plenum
- Peterson, N. A., & Reid, R. J. (2003). Paths to psychological empowerment in an urban community: sense of community and citizen participation in substance abuse prevention activities. *Journal of Community Psychology*, 31(1), 25-38.
- Peterson, N. A., Speer, P. W., & McMillan, D. W. (2008). Validation of a brief sense of community scale: Confirmation of the principal theory of sense of community. *Journal of community psychology*, 36(1), 61-73.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research : the theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120.
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Pretty, G. H., Chipuer, H. M., & Bramston, P. (2003). Sense of place amongst adolescents and adults in two rural Australian towns: the discriminating features of place attachment, sense of community and place dependence in relation to place identity. *Journal of Environmental Psychology*, 23(3), 273-287.
- Prezza, M., Amici, C., Roberti, T. & Tedeschi, G. (2001). Sense of community referred to the whole town: its relations with neighbouring, loneliness, life satisfaction, and area of residence. *Journal of Community Psychology*, 29(1), 29-52.
- Puddifoot, J. E. (1995). Dimensions of community identity. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 5(5), 357-370.
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *The Journal*

of Applied Psychology, 95(5), 807–823.

Randall, D. M. (1988). Multiple roles and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 309–317

Rappaport, J. (2007). Moving to nice weather. *Regional Science and Urban Economics*, 37(3), 375–398.

Raymond, C. M., Brown, G., & Weber, D. (2010). The measurement of place attachment: Personal, community, and environmental connections. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 422–434.

Reiche, B. S., Kraimer, M. L., & Harzing, A. W. (2011). Why do international assignees stay? An organizational embeddedness perspective. *Journal of International Business Studies*, 42(4), 521–544.

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

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). AC to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698–714

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Londres: Sage.

Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.

Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101–109.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525–547.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.

Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os trutos*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.

_____ (2011). *Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização*. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Rodrigues, A. C. de 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 de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 10(2), 129-144.

_____ (2011). Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos. *XXXV Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ.

_____ (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão E Crítica*, 25(4), 688–700.

Rodrigues, A. P. G., Bastos, A. V. B., & Gondim, S. M. G. (2013). Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. *Revista Científica Hermes*, 8, 23–46.

Rodrigues, A. C. D. A., & Carvalho-Freitas, M. N. D. (2016). Fragmentação teórica: suas origens e desdobramentos na Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(4), 310-315.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

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

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.

Sampson, R. J. (1988). Local friendship ties and community attachment in mass society: a multilevel systemic model. *American Sociological Review*, 53(5), 766-779.

Sarason, S. B. (1974). *The psychological sense of community: prospects for a community psychology*. São Francisco: Jossey-Bass

Selltiz, C. (1975). Pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Editora Pedagógica e Editora.

Scannell, L., & Gifford, R. (2010). Defining place attachment: A tripartite organizing framework. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 1–10.

Shah, S. K., & Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821–1835.

Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting Time in Fit Theory : Crafting and Recrafting Narratives of Fit in Medias Res. *Academy of Management Review*, 36(1), 76–101.

- Simmel, G. (1979). A metrópole e a vida mental. *O fenômeno urbano*, 4, 11-25
- Simosi, M. (2013). Trajectories of organizational commitment: a qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 111–130.
- Smith D. R., Holtom B. C. & Mitchell T. R. (2011). Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 290–302
- Solinger, O. N., Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: how commitment recovers over time. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 37, 494–514.
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: a self-determination theory perspective. In: M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (pp. 50–71). Oxford University Press.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). *Employee turnover and post-decision justification*. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 3, pp. 235-282). Greenwich, CT: JAI Press.
- Stokols, D., & Shumaker, S. A. (1981). People in places: a transactional view of settings. In J. Harvey (Ed.), *Cognition, social behaviour and the environment*. New Jersey: Erlbaum.
- Storper, M. (2005). Society, community, and economic development. *Studies in Comparative International Development*, 39(4), 30–57.
- Taris, T. W., & Kompier, M. A. J. (2014). Cause and effect: optimizing the designs of longitudinal studies in occupational health psychology. *Work & Stress*, 28(1), 1–8.
- Tartaglia, S. (2006). A preliminary study for a new model of sense of community. *Journal of Community Psychology*, 34(1), 25-36.
- Tharenou P, Caulfield N. (2010). Will I stay or will I go? Explaining repatriation by self-initiated expatriates. *Academy of Management Journal*, 53(5):1009–1028
- Tomprou, M., Rousseau, D. M. & Hansen, S. D. (2015). The psychological contracts of violation victims: A post-violation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 561-581.
- Twigger-Ross, C. L., & Uzzell, D. L. (1996). Place and identity processes. *Journal of Environmental Psychology*, 16, 205–220.
- Van der Klis, M. & Karsten, L. (2009). Commuting partners, dual residences and the meaning

- of home. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 235-245.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526.
- Vergara, S. C. (2005). Método de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.
- Vogel, R. M. & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: the roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68-81.
- Wasti, A. S., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jørgensen, F., Rodrigues, A. C. A., Weng, Q. & Xu, X. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 613–632.
- Wells, R., Ward, A. J., Feinberg, M., & Alexander, J. A. (2008). What Motivates People to Participate More in Community-based Coalitions?. *American journal of community psychology*, 42, 94-104.
- Whetten, D. A. (1978) Coping with incompatible expectations: An integrated view of role conflict. *Administrative Science Quarterly*, 23, 254-269.
- Wirth, L. (1938). Urbanism as a way of life. *American Journal of Sociology*, 44(1), 1-24.
- Woldoff, R. A. (2002). The effects of local stressors on neighborhood attachment. *Social Forces*, 81, 87–116.
- Yamamoto, E. Y. (2013). A comunidade dos contemporâneos. *Revista Galáxia*, 26, 60–71.
- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R. Griffeth, & P. Hom (Eds.), *Innovative theory and empirical research on employee turnover* (pp. 153–187). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 22(3), 220–231.

ANEXOS

Anexo 1 – Os temas presentes nas medidas de enraizamento no trabalho

Trabalho e atividades

Na organização	Mitchell et al. (2001)	My job utilizes my skills and talents well; I like the authority and responsibility I have at this company; How long have you been in your present position?; How many coworkers are highly dependent on you?; How many work teams are you on?; How many work committees are you on?.
	Holtom et al. (2006)	My job utilizes my skills and talents well.
Na comunidade	Mitchell et al. (2001)	The area where I live offers the leisure activities that I like
	Holtom et al. (2006)	The area where I live offers the leisure activities that I like (sports, outdoor activities, cultural events & arts); I participate in cultural and recreational activities in my local area.

Organização

Na organização	Mitchell et al. (2001)	I feel like I am a good match for this company; I fit with the company's culture; My values are compatible with the organization's values; How long have you worked for this company; How many work committees are you on?; The prospects for continuing employment with this company are excellent.
	Holtom et al. (2006)	I feel like I am a good match for my organization; I believe the prospects for continuing employment with my organization are excellent.

Objetivos, carreira e recompensas

Na organização	Mitchell et al. (2001)	I can reach my professional goals working for this organization; I feel good about my professional growth and development; How long have you been in your present position? How long have you worked in your industry?; I have a lot of freedom on this job to decide how to pursue my goals; The perks on this job are outstanding; My promotional opportunities are excellent here; I am well compensated for my level of performance; The benefits are good on this job; The health-care benefits provided by this organization are excellent; The retirement benefits provided by this organization are excellent.
	Holtom et al. (2006)	If I stay with my organization, I will be able to achieve most of my goals; I have a lot of freedom on this job to pursue my goals.

Pessoas e grupos

Na organização	Mitchell et al. (2001)	I like the members of my work group; My coworkers are similar to me; How many coworkers do you interact with regularly?; How many coworkers are highly dependent on you?; How many work teams are you on?; How many work committees are you on?; I feel that people at work respect me a great deal.
	Holtom et al. (2006)	I am a member of an effective work group; I work closely with my coworkers; On the job, I interact frequently with my work group members.
Na comunidade	Mitchell et al. (2001)	Are you currently married?; If you are married, does your spouse work outside the home?; My family roots are in this community; How many family members live nearby?; How many of your close friends live nearby?; People respect me a lot in my community.
	Holtom et al. (2006)	My family roots are in this community; I am active in one or more community organizations (e.g., churches, sports teams, schools, etc.); Are you currently married?; If you are currently married, does your spouse work outside the home?; If I were to leave the community, I would miss my nonwork friends.

Ambiente físico

Na comunidade	Mitchell et al. (2001)	Do you own the home you live in?; My neighborhood is safe.
---------------	------------------------	--

	Holtom et al. (2006)	I really love the place where I live; Do you own a home (with or without a mortgage)?
Outras percepções e emoções		
Na organização	Mitchell et al. (2001)	I would sacrifice a lot if I left this job.
	Holtom et al. (2006)	I would sacrifice a lot if I left this job.
Na comunidade	Mitchell et al. (2001)	I really love the place where I live; This community is a good match for me; I think of the community where I live as home; Leaving this community would be very hard.
	Holtom et al. (2006)	The place where I live is a good match for me; Leaving the community where I live would be very hard; If I were to leave the area where I live, I would miss my neighborhood.

Fonte: Mitchell et al. (2001) e Holtom et al. (2006)

Anexo 2 – Instrumento de entrevista

INSTRUMENTO DE PESQUISA MAPAS AFETIVOS E ENTREVISTA NARRATIVA

INTRODUÇÃO DO TEMA E CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu sou membro de um grupo de pesquisa da Universidade de São Paulo, e estamos estudando as relações que o trabalhador estabelece com a sua organização empregadora e com o local em que vive. Desde que você foi aprovado no concurso para trabalhar no [organização], você tem respondido periodicamente a questionários disponibilizados por nosso grupo de pesquisa a respeito da sua relação com a sua organização e com o seu trabalho.

Hoje, durante a nossa conversa, eu farei algumas perguntas e gostaria de ouvir um pouco sobre sua experiência nesta cidade e nesta organização desde sua chegada aqui. Você pode ficar à vontade para relatar as histórias com a maior sinceridade possível. Não há certo ou errado, pois nosso objetivo é compreender uma parte de sua história sem que haja qualquer tipo de julgamento da nossa parte. Além disso, essa entrevista é estritamente confidencial. Seu nome não aparecerá em nenhum registro. Você também tem o direito de tirar dúvidas a qualquer momento, ou mesmo interromper a entrevista se precisar.

Como vamos conversar por aproximadamente 60 minutos, gostaria de solicitar permissão para gravar a nossa conversa.

ETAPA A – MAPA AFETIVO E O DESENVOLVIMENTO DA RELAÇÃO COM A CIDADE

A cidade em que vivemos afeta diretamente a nossa vida e no nosso dia a dia, por isso estabelecemos importantes relações com os objetos e as pessoas que a compõem e estabelecemos uma relação com a cidade em si.

Gostaria de iniciar nossa conversa explorando a relação que você vem estabelecendo com [cidade].

- Primeiramente, vou te entregar essa folha em branco, e gostaria que você fizesse um desenho de [cidade]. Este desenho é uma ferramenta para a compreensão da sua relação com a cidade e não estamos avaliando aqui habilidades artísticas. Então, fique à vontade para representar a cidade da maneira que você julgar mais apropriada.

Eu vou marcar 3 minutos como referência para você fazer o desenho enquanto eu preparo outros materiais para nossa conversa. Mas pode me avisar assim que terminar.

(Entregar folha em branco e lápis e canetas coloridas para o desenho)

Agora farei algumas perguntas sobre esse desenho feito por você.

(Deixar o desenho visível e de fácil acesso ao entrevistado deste ponto em diante)

1. Você poderia explicar o que você desenhou? Que significado você atribui a essa representação e que sentimentos ela lhe desperta?

2. Se um amigo lhe perguntasse o que pensa de [cidade], o que você diria?

3. A cidade é constituída de diferentes elementos e eu vou colocar alguns cartões que representam alguns deles. Você poderia apontar para mim os principais elementos desta cidade para você? Há também um cartão em branco caso você queira apontar algo que não esteja aqui.

[Cartões A – Q3]

4. Você citou [elementos]. Você poderia me dar exemplos de como esses elementos influenciam sua relação com a cidade, como eventos, situações e experiências que me ajudem a visualizar melhor essa influência?

ETAPA B – ENTREVISTA NARRATIVA

Você diria que se mudou para [cidade] para trabalhar no [organização]? Senão, que outro motivo

lhe trouxe para cá?

Onde você morava antes de se mudar para cá?

Agora, gostaria que você contasse a sua história desde que você chegou a [cidade]. Pense sobre ocasiões, experiências, fatos, situações e pessoas que de alguma forma marcaram a sua percepção e o seu relacionamento não apenas com [cidade], mas também com o [organização]. Desta forma, essa história é composta de duas partes intercambiáveis: uma relacionada às suas experiências dentro da organização e uma relacionada às suas experiências fora da organização. Para lhe ajudar a elaborar sua narrativa, vamos organizar sua história em quatro fases distintas que correspondem aos intervalos entre cada um dos nossos questionário e que serão organizados em uma linha do tempo.

Para cada período irei apresentar alguns cartões para ajudá-lo a refletir sobre a sua história, mas você não precisa se prender a eles.

(Apresentar a ficha correspondente ao primeiro período investigado na narrativa e apresentar as demais à medida que a entrevista se desenrolar). Idem para os cartões.

1. Primeiro, gostaria que você me falasse sobre o período entre maio e junho de 2014, após a liberação do resultado do concurso, quando você estava se mudando para cá. [Cartões **B – Q1**]
2. Agora, você pode me contar sobre o período que corresponde aos seus primeiros seis meses trabalhando no [organização], ou seja, o período até o final de 2014 e começo de 2015? [Cartões **B – Q2**]
3. Gostaria que você falasse agora sobre os dois anos subsequentes, do começo de 2015 até o final de 2016. [Cartões **B – Q3**]
4. Agora, gostaria que você contasse sobre o início de 2017 até agora. [Cartões **B – Q4**]

ETAPA C – QUESTIONAMENTOS (SE NECESSÁRIO)

Objetivo	Possíveis questões
Aprofundar a investigação de situações específicas relevantes	Você poderia detalhar um pouco mais o fato x (mencionado anteriormente)? Como você se sentiu na ocasião?
Compreender o papel dos eventos ocorridos no local no desenvolvimento de seus vínculos durante o período	Após o fato x que você mencionou, você percebeu alguma mudança na sua relação com (cidade ou org.)? Pode descrever?
Compreender o papel de elementos específicos do contexto e a relação desenvolvida com eles	Como você avalia (esta pessoa, grupo, clima, cultura, tarefa, projeto...)? Como você acha que ela impacta na sua relação com (cidade ou org.)?

ETAPA D – QUESTÕES FINAIS

Como eu comentei anteriormente com você, eu já vou adiantar parte do feedback agora. Para isso eu trouxe este gráfico que representa o seu nível de comprometimento e entrenchamento, segundo suas respostas aos nossos questionários, em dois momentos diferentes. Como eu expliquei na apresentação que fiz, comprometimento é.... e entrenchamento é...

(Colocar o cartão com a linha de variação de comprometimento e de entrenchamento sobre a linha do tempo) - [Cartões **Gráfico CO** e **Gráfico EO**]

O primeiro ponto representa as suas respostas após seis meses trabalhando na organização e o segundo, quando você já estava completando dois anos e meio na organização. Observe que seu nível de comprometimento era..... e de entrenchamento era... e passaram a ser....

- 1) Agora eu gostaria de entender essa transição (apontar o espaço do gráfico entre os pontos 1 e 2). Você poderia me contar dois eventos que o marcaram para que o seu comprometimento e o seu entrenchamento variassem desta forma?
- 2) Agora gostaria de entender as repercussões dessa transição. Você pode me dar dois exemplos de comportamentos atuais associados ao seu trabalho que representem como [essa variação] repercutiu no seu modo de desempenhar suas atividades?

Para finalizar, eu gostaria de fazer algumas últimas perguntas

1. Em retrospectiva, olhando para a linha do tempo, o que o fez permanecer nesta cidade e nesta organização nos últimos três anos?
2. Como você acha que morar em [cidade] afeta a sua relação com o seu trabalho?
3. Você pensa ou gostaria de pedir transferência para uma unidade do [organização] em outra cidade? Por quê?
4. Você acredita que o contexto atual do país influencia de alguma forma a maneira pela qual você se sente em relação à organização?

Anexo 3 – Cartões para etapa A, questão 3

Anexo 4 – Linha do tempo

Anexo 5 – Cartões para etapa B

Etapa B – Q1

Cidade	Organização
Primeiros dias na cidade (impressões, expectativas, questões práticas,...)	Primeiros contatos com a organização
O que você deixou no local onde morava antes	Expectativa sobre a organização
O que a nova cidade lhe trouxe	

Etapa B – Q2

Cidade	Organização
Novos hábitos	Como foram as primeiras experiências no trabalho?
Lugares e pessoas com as quais teve contato	Integração com colegas
Adaptação à cidade	Adaptação à organização (tarefas, posição, supervisão, ...)
Experiências na cidade que ajudaram na adaptação à organização	Experiências na organização ajudaram na adaptação a cidade

Etapa B – Q3

Aquilo que faz parte da sua vida aqui	Grupos aos quais passou a pertencer
Eventos que lhe marcaram	O que se tornou importante para você
Forma pela qual passou a se relacionar o trabalho e a organização	
Experiências na cidade que ajudaram na adaptação à organização	Experiências na organização ajudaram na adaptação a cidade

Etapa B – Q4

Experiências ou situações, coisas e pessoas que de alguma forma marcaram estes últimos meses	Sua avaliação do seu trabalho e organização com base nas suas experiências
Formas pelas quais suas expectativas no trabalho mudaram	
Experiências na organização ajudaram na adaptação a cidade	Experiências na cidade que ajudaram na adaptação à organização

Anexo 6 – Exemplo de cartões para etapa C

Anexo 7 – Exemplo de esquema de organização de entrevistas