

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

MARINA VASCONCELOS VILAÇA SANTOS

Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias: proposta de um modelo
relacional

Belo Horizonte
2017

MARINA VASCONCELOS VILAÇA SANTOS

Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias: proposta de um modelo relacional

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte
2017

Ficha catalográfica

S237c
2018 Santos, Marina Vasconcelos Vilaça.
Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias
[manuscrito]: proposta de um modelo relacional / Marina
Vasconcelos Vilaça Santos, 2018.
98 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Antônio Del Maestro Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 80-87), glossário e anexos.

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Motivação no
trabalho – Teses. I. Maestro Filho, Antonio. II. Universidade Federal
de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração. III. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/018/2018



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **MARINA VASCONCELOS VILAÇA SANTOS**, REGISTRO Nº 615/2017. No dia 30 de maio de 2017, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 12 de maio de 2017, para julgar o trabalho final intitulado "**Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias: Proposta de um Modelo Relacional**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

☒ APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de maio de 2017.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.....
 ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira.....
 (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Tarcísio Afonso.....
 (UNIPEL/MG)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me capacitar e fortalecer para superar todos os desafios e obstáculos que a vida tem me colocado;

Ao meu orientador, Professor Antônio del Maestro Filho, por ter acreditado em mim desde o começo e aberto as portas da UFMG, sem duvidar de que eu chegaria até o final e pelo apoio e incentivo durante todo o período do mestrado;

À minha mãe, Zélia Vasconcelos, por estar comigo em todos os momentos e não medir esforços para me dar a melhor educação possível, oferecendo-me instrumentos para chegar até aqui; por me amar, me apoiar, me aconselhar e ser paciente, me incentivando a buscar o crescimento em todas as áreas da vida;

Ao Dr. Marco Aurélio, por acreditar na pesquisa acadêmica e no meu tema de pesquisa, permitindo a coleta de dados na instituição;

Ao professor Dr. Tarcísio Afonso, que gentilmente aceitou participar da banca;

Ao professor Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira, pelas valiosas contribuições dadas na defesa do projeto e por aceitar participar novamente da banca para defesa da dissertação;

À Maria Isabel e à Luisa, que me receberam com carinho e atenção na instituição pesquisada e foram as maiores responsáveis pelo alcance dos requisitos mínimos na coleta de dados;

A todos que responderam à minha pesquisa, por sua valorosa colaboração;

Ao governo do Estado de Minas Gerais, minhas chefias e colegas de trabalho, com quem adquirir experiência, aprendi e pude despertar para as dúvidas inerentes ao pensamento científico;

Aos mestres que me permitiram subir alguns degraus da escada do conhecimento e, com isso, descobrir os inúmeros que ainda restam ser alcançados, principalmente aos professores do mestrado, por todo o ensinamento, experiência e convivência, contribuindo em minha formação acadêmica, profissional e pessoal;

À Eliane, pela colaboração na construção do questionário online;

Ao Lucas, pela colaboração na análise dos dados, pela amizade e disponibilidade;

Aos familiares, amigos e todas as pessoas que colaboraram e souberam entender as ausências, as crises e dificuldades que passei durante esses anos. Em especial, ao Henrique, Pedro e Beatriz pelos abraços e beijos nas horas difíceis que davam a força e o refrigério necessários para recomeçar.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de comprometimento organizacional.....	24
Quadro 2 - Diferentes bases do comprometimento e autores seminais.....	27
Quadro 3 - Bases do comprometimento, definições, fundamentação teórica e itens integrantes dos sete fatores da EBACO	29
Quadro 4 - Denominação dos fatores, definições e itens da Medida de Atitude de Retaliação	33
Quadro 5 - Quadro mostrando os constructos e indicadores que compõem o modelo teórico da pesquisa.....	47
Quadro 6 - Hipóteses do Modelo.	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Focos da Retaliação Organizacional.....	34
Figura 2 - Fórmula de Barnett	44
Figura 3 - Cálculo da Amostra	45
Figura 4 - Modelo Hipotético Inicial da relação entre Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias	48
Figura 5 - Nuvem de palavras para os comentários e sugestões em relação à pesquisa.	57
Figura 6 - Modelo estrutural final	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil dos trabalhadores no que se refere à distinção de gênero	39
Gráfico 2 - Perfil dos trabalhadores em termos de idade.	39
Gráfico 3 - Perfil dos trabalhadores no que se refere ao grau de instrução	40
Gráfico 4 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento – afetiva.....	60
Gráfico 5 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - escassez de alternativas.....	60
Gráfico 6 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - obrigação pelo desempenho.	61
Gráfico 7 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - obrigação em permanecer.....	61
Gráfico 8 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento – afiliativa.	61
Gráfico 9 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - linha consistente de atividade.	62
Gráfico 10 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - falta de recompensas e oportunidades.	62
Gráfico 11 - Intervalos de confiança para o constructo retaliação – afetivo.	63
Gráfico 12 - Intervalos de confiança para o constructo retaliação – conativo.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação das siglas por item	49
Tabela 2 - Descrição das variáveis de caracterização da amostra	55
Tabela 3 - Descrição dos itens dos constructos	58
Tabela 4 - Índices de Comprometimento e Retaliação por indicador	64
Tabela 5 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória para os constructos de primeira ordem.....	67
Tabela 6 - Validade convergente, Confiabilidade e Dimensionalidade dos constructos.....	69
Tabela 7 - Modelo de mensuração inicial e final.....	70
Tabela 8 - Validação do modelo de mensuração inicial e final.....	71
Tabela 9 - Modelo estrutural inicial e final.	73
Tabela 10 - Comparação dos escores do modelo estrutural final em relação às variáveis caracterizadoras.	74

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS (Continua)

A.C.	Alfa de Cronbach
ACS	<i>Affective Commitment Scale</i>
AFE	Análise fatorial exploratória
AR	Atitudes retaliatórias
AVE	<i>Average Variance Extracted</i> ou Variância Média Extraída
CBSEM	<i>Covariance-based Structural Equation Modeling</i>
C.C.	Confiabilidade Composta
CCS	<i>Continuance Commitment Scale</i>
CEPEAD	Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais
CF	Carga Fatorial
CO	Comprometimento Organizacional
Com	Comunalidade
D.P.	Desvio Padrão
Dim	Dimensionalidade
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
E.P.	Erro Padrão
EPJR	Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação
FACE	Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de MinasGerais
GoF	<i>Goodness-of-fit</i> (em modelos de equações estruturais)
I.C.	95%: Intervalo de 95% de confiança
KMO	Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin
MARO	Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional
MG	Minas Gerais
N	Número de ocorrências
NCS	<i>Normative Commitment Scale</i>
NR	Normas Regulamentadoras
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire

PC	<i>Principal Components</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PPP's	Parcerias Público-Privadas
R ²	Coeficiente de Determinação
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
VMC	Variância Compartilhada Máxima

LISTA DE SÍMBOLOS

β : coeficiente de correlação

E.P. $(\beta)^1$: erro padrão

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar em que medida o comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias estão relacionados. Assim, buscou-se calcular o grau de comprometimento organizacional dos empregados e a medida atitudinal da retaliação organizacional em uma instituição pública estadual do ramo financeiro. O estudo procurou, também, verificar as relações existentes entre as variáveis que compõem o constructo “comprometimento organizacional” e as variáveis que compõem o constructo “atitudes retaliatórias”. Considerando estes objetivos, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, pautada no método *survey* interseccional, valendo-se, para coleta de dados, de um questionário que contemplou as escalas EBACO, de Medeiros et al. (2005), e MARO, de Mendonça e Tamayo (2003). O tratamento estatístico dos dados envolveu técnicas de modelagem de equações estruturais utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Os resultados alcançados revelam a existência de uma relação negativa e significativa entre constructos “comprometimento organizacional” e “atitudes retaliatórias”, de modo que, quanto maior o comprometimento, menor será a retaliação e vice-versa. Para a formação do constructo comprometimento, o indicador “falta de recompensas e oportunidades” foi o que mais impactou; enquanto o indicador “afiliativa” foi o que menos impactou. Já no constructo retaliação, o indicador “conativo” teve maior impacto na formação do constructo do que o indicador “afetivo”.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional. Atitudes Retaliatórias. Escala EBACO. Modelo MARO.

ABSTRACT

This research aimed to investigate the extent to which organizational commitment and retaliatory attitudes are related. Thus, we sought to calculate the degree of organizational commitment of employees and the attitudinal measure of organizational retaliation in a state public institution in the financial sector. The study also sought to verify the existing relationships between the variables that make up the construct “organizational commitment” and the variables that make up the construct “retaliatory attitudes”. Considering these objectives, it was decided to carry out a quantitative and descriptive research based on the intersectional survey method, using a questionnaire that included the scales EBACO of Medeiros et al. (2005), and MARO, by Mendonça and Tamayo (2003). The statistical treatment of the data involved structural equation modeling techniques using the PLS (Partial Least Square) method. The results shows that there is a negative and significant relationship between “organizational commitment” and “retaliation attitudes” constructs, so that the greater the commitment, the less retaliation and contrariwise. For the formation of the compromise construct, the indicator “lack of rewards and opportunities” was the one that most impacted; while the “affiliative” indicator was the one that had the least impact. Already in the retaliation construct, the “conative” indicator had a greater impact on the construct formation than the "affective" indicator.

Keywords: Organizational Commitment. Retaliatory Attitudes. EBACO Scale. MARO Model.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Comprometimento organizacional	21
2.2 Atitudes retaliatórias	30
2.3 Relações entre comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias	35
3 DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	37
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4.1 População e amostra	43
4.2 Instrumento de Coleta de dados	45
4.3 Análise e tratamento dos dados	46
4.4 Modelo Hipotético.....	47
4.5 Hipóteses de Pesquisa	48
5 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS OBTIDOS E TESTE DAS HIPÓTESES FORMULADAS	53
5.1 Análise de dados faltantes e <i>outliers</i>	53
5.2 Normalidade e linearidade	54
5.3 Análise Descritiva.....	55
5.4 Análise Fatorial Exploratória	66
5.5 Modelagem de Equações Estruturais (PLS)	70
5.5.1 Modelo de mensuração (<i>outer model</i>)	70
5.5.2 Modelo estrutural (<i>inner model</i>).....	72
5.5.3 Verificação das hipóteses	73
5.5.4 Relação entre os indicadores e variáveis caracterizadoras	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
6.1 Conclusões	76
6.2 Limitações.....	79
6.3 Sugestões e Recomendações	80
REFERÊNCIAS	82
GLOSSÁRIO	90
ANEXO A – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO	94
ANEXO B – Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional – MARO.....	98
ANEXO C – Estrutura Organizacional da instituição pesquisada.....	100

1 INTRODUÇÃO

A organização da sociedade atual vive a movimentação de maneira relativamente livre de produtos, serviços, tecnologias, conhecimento, pessoas e capital financeiro, conhecida como globalização. Este fenômeno, acelerado nas duas últimas décadas do século XX e na primeira década do século XXI, impôs novos desafios e oportunidades para as organizações.

Dentre os fatores desafiantes para as organizações, pode-se citar o risco administrativo de gerenciar um fluxo complexo de recursos, diante da crescente competitividade e concorrência, em níveis mundiais, e a celeridade, cada vez maior, no ritmo das mudanças. Além disso, observa-se o aumento dos problemas interpessoais, dentro e fora das instituições, devido ao elevado volume de trabalho, à pressão por constante atualização profissional para garantia da empregabilidade e o nível de exigência cada vez maior. Tais fatores, somados à sofisticação das formas e mecanismos de controle dos trabalhadores, possibilitada pelos avanços tecnológicos, ocasionam a elevação dos níveis de *stress* dos indivíduos e causam, muitas vezes, processos de esgotamento físico e psíquico.

Nesse contexto, é importante que a administração de recursos humanos considere todos estes processos a que o indivíduo está submetido, e faça o acompanhamento das mudanças tanto na concepção de trabalho, quanto na configuração organizacional. Assim, é imperativa a construção de novas capacidades gerenciais, que utilizem de maneira eficaz o capital humano da organização e o desenvolvimento de um processo de comunicação bem delineado e transparente para com os funcionários. Logo, as instituições devem estar constantemente se reinventando e desenvolvendo vantagens competitivas. Para isso, os gestores e profissionais de gestão de pessoas devem se especializar e dominar a arte de entender o comportamento dos indivíduos, objetivando estimular o envolvimento e comprometimento dos funcionários nos objetivos da instituição e adequar os modelos de gestão de pessoas às exigências do mercado. Além disso, no âmbito acadêmico, faz-se necessário desenvolver estudos e pesquisas na área do comportamento das organizações, do comportamento humano no trabalho e também na área de gestão de pessoas.

Percebe-se, então, que a gestão estratégica de pessoas tem como principal missão o envolvimento ou o compromisso dos trabalhadores na organização a que estão inseridos, realizando ações efetivas de contribuição para o alcance dos objetivos institucionais. Outra perspectiva busca também minimizar a ocorrência de comportamentos contraproducentes às metas organizacionais. Portanto, este estudo discute as relações entre este compromisso dos funcionários com as organizações (comprometimento organizacional) e as posturas negativas

que, por vezes, podem ser notadas (atitudes retaliatórias). Desse modo, a gerência é desafiada a manter pessoas comprometidas e com baixa tendência à retribuição às situações consideradas injustas. Assim, este estudo busca despertar também o interesse na abertura de uma nova agenda de pesquisa sobre as relações entre o comprometimento organizacional e as atitudes retaliatórias.

A reflexão a respeito de atitudes retaliatórias é um tema emergente no estudo do comportamento organizacional, enquanto o comprometimento organizacional se apresenta como um tema tradicional dentro desse campo de conhecimento.

Segundo Allen e Meyer (1996), comprometimento é tido como um vínculo psicológico do funcionário com a instituição, e quando em níveis elevados, diminui a possibilidade de que ele a deixe voluntariamente. Diante desta análise, sugere-se que pessoas que apresentam elevados índices de comprometimento organizacional possuem maior tendência de permanecer na instituição e de se envolver mais na realização do trabalho e no alcance das metas. Ainda para os autores, o comprometimento é abordado por meio de três dimensões, quais sejam: afetivo, instrumental e normativo, cujo detalhamento foi feito no capítulo de referencial teórico.

Ao observarmos a evolução das pesquisas sobre comprometimento, percebe-se que ainda não há consenso sobre a dimensionalidade do conceito, apesar de que os modelos de conceitualização com mais de uma base de comprometimento têm auferido espaço nos estudos. Assim, nota-se que apesar de ser um fundamento tradicional, o constructo ainda está em desenvolvimento, necessitando mais esforços nas pesquisas sobre o tema. Desse modo, permanece imprescindível debruçar-se nas investigações para a descoberta das razões pelas quais os indivíduos se envolvem no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Todavia, quando a relação entre organização e indivíduo fica desalinhada, e este último passa a se sentir injustiçado, pode haver uma quebra, cada dia maior, dos vínculos que prendem os funcionários às suas organizações. Isto pode ser observado, dentre outros motivos, pelas mudanças vividas em âmbito mundial, de acordo com Mendonça et al. (2004). Para os autores, os empregados têm mudado o foco de lealdade, passando a ter como cerne eles próprios ou suas carreiras. Isso porque, diante da escassa oferta de empregos, e da consequente dificuldade de manutenção destes, os trabalhadores têm retirado os seus investimentos da organização, reconhecidos principalmente pela lealdade à instituição e seus empregadores, e pelos comportamentos de cidadania organizacional. Para Mowday, Porter e Steers (1982), o trabalhador pode instituir uma relação funcional com a instituição, identificando-se e almejando sua conservação, como parte da organização, para a satisfação

de seus objetivos pessoais. Entretanto, caso o trabalhador sinta seus interesses ameaçados, no que tange à garantia do emprego, ele pode desfazer seu vínculo, e deixar de se comprometer ativamente com a instituição.

Diante disso, é possível perceber que as atitudes que os indivíduos apresentam no trabalho estão relacionadas à percepção e ao julgamento dos mesmos em relação ao contexto organizacional, podendo estimular comportamentos retaliatórios, como resultado de experiências de injustiça vividas na instituição. Portanto, é necessário que os trabalhadores sejam tratados com justiça e respeito, para que as instituições tenham a entrega emocional dos seus funcionários, conforme discussão proposta por Goleman (1999), sobre a inteligência emocional no trabalho. Assim, é preciso dispensar intenso apoio aos empregados, para que eles tenham confiança, apego e lealdade à organização, sendo melhores em suas instituições, podendo, até mesmo, serem considerados modelos.

Portanto, dado este panorama como contextualização, surge a suspeita de que pessoas mais comprometidas com a vida organizacional retraem-se na prática de atos retaliatórios. Desta conjectura, surgem as seguintes hipóteses de pesquisa: H0: existe uma relação negativa e significativa entre comprometimento e retaliação; H1: existe uma relação positiva e significativa entre comprometimento e retaliação.

Para efeito de análise dessas hipóteses, os comportamentos de retaliação organizacional podem ser entendidos como “subconjunto de comportamentos negativos usados para punir a organização e seus representantes em resposta à injustiça percebida” (SKARLICKI; FOLGER, 1997, p. 435). Para eles, a retaliação pode ser direta ou indireta, se direcionando a organização ou a alguém dentro dela.

Assim, nota-se que as pesquisas sobre comportamentos de retaliação são, em sua maioria, relacionadas à percepção de justiça organizacional. Neste âmbito, entende-se a justiça organizacional como a psicologia da justiça inserida no contexto organizacional, em especial, as percepções do que é justo nas relações entre os trabalhadores e as organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Existem ainda alguns estudos que relacionam temas como valores pessoais, sofrimento no trabalho, e até mesmo, assédio moral, com a temática da retaliação. Portanto, faz-se necessário refletir sobre como o compromisso de cada funcionário com a instituição revela a compreensão, bem como o julgamento de comportamentos retaliatórios, e a probabilidade que o mesmo terá de retaliar, diante da percepção de situações consideradas injustas. Dado o contexto apresentado, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: “Em que medida o Comprometimento Organizacional e as Atitudes Retaliatórias estão relacionados no contexto de uma organização pública no Estado

de Minas Gerais?”.

O estudo das relações entre o comprometimento organizacional e as atitudes retaliatórias mostra-se relevante, considerando que os aspectos negativos dessas relações, tendem a resultar em prejuízos para as organizações e para os próprios sujeitos, o que reforça os efeitos negativos do comportamento humano no trabalho, bem como do trabalho no comportamento humano. Assim, a identificação das possíveis relações entre essas variáveis pode contribuir para o desenvolvimento de ações gerenciais preventivas no campo do comportamento organizacional, visando à melhoria da eficácia e produtividade das instituições.

No tocante aos comportamentos conhecidos como retaliatórios, há ainda um interesse científico particular, uma vez que não existe consenso no que se refere aos conceitos fundamentais de retaliação. Este fato pode ser explicado por representar um constructo em desenvolvimento, no qual as pesquisas brasileiras se apresentam em estágio inicial. Desse modo, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser trilhado no campo dos estudos científicos sobre este tema. De acordo com Mendonça (2008), as atitudes retaliatórias têm sido negligenciadas pelas pesquisas no âmbito da teoria das organizações, apesar de causarem elevados prejuízos tanto para a organização como para os próprios sujeitos.

Em relação ao comprometimento organizacional, o interesse pela pesquisa científica pode ser comprovado ao considerarmos que os trabalhos realizados pelos estudiosos da área são marcados pela diversidade de definições e arquétipos teóricos, conforme aponta Bastos et al. (2008). Além disso, no âmbito do setor público, percebe-se uma especial importância do estudo desse tema, tendo em vista que o instituto da estabilidade no emprego se torna um aparato de defesa e de influência negativa no comprometimento dos empregados públicos, resultando em fragilidades, segundo Botelho e Paiva (2011). Ainda como justificativa à elaboração desta pesquisa, destaca-se o trabalho de Borges-Andrade (1994), que reforça que o comprometimento no setor público é variável estratégica a ser considerada, uma vez que seu objetivo é tornar os funcionários mais responsivos, produtivos e fazer a organização mais acreditada e sustentável.

Assim, se considerarmos o contexto específico desta pesquisa, deve-se atentar para as peculiaridades inerentes ao serviço público, como o instituto da estabilidade, permitindo um possível estímulo à ocorrência de acomodação e de outros comportamentos diferenciados no que tange às atitudes retaliatórias, na visão de Paiva e Leite (2011). Para efeito deste trabalho, considerou-se como serviço público “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou

secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado” (MEIRELLES, 2007, p. 330).

O momento atual das políticas públicas de desenvolvimento sócio-econômico praticadas no Estado de Minas Gerais apontam para a necessidade de se analisar os componentes do comportamento organizacional, considerando que as atitudes que os indivíduos apresentam no trabalho estão relacionadas à percepção que eles têm em relação ao contexto interno organizacional ao qual estão inseridos. Essa percepção sofre influência da noção de justiça organizacional, que pode vir a impactar nos níveis de comprometimento (FILENGA; SIQUEIRA, 2006) e de retaliação (ROBINSON; BENNETT, 1995), sendo estes os 2 (dois) componentes do Comportamento Organizacional, que constituem o objeto da pesquisa ora realizada.

Ademais, este trabalho pode ser justificado pelo caráter inédito e por tratar-se de uma pesquisa precursora na busca de um modelo relacional entre as atitudes retaliatórias e o comprometimento organizacional no serviço público, aqui representado por funcionários da esfera estadual de Minas Gerais.

As pesquisas realizadas para fins deste trabalho não revelaram a existência de estudos que envolvessem diretamente as relações entre os 2 (dois) constructos aqui abordados, abrangendo todos os componentes do comprometimento organizacional. Foi encontrado apenas um trabalho (MAIA; BASTOS, 2011) que contempla os dois constructos, todavia o conceito de comprometimento utilizado neste, incorpora apenas um dos elementos, qual seja o comprometimento calculativo.

Portanto, é necessário enfatizar os estudos para a descoberta das razões pelas quais os indivíduos se envolvem no alcance dos objetivos e metas organizacionais ou dificultam o atingimento dos mesmos.

Nessa conjuntura, surge este estudo, que tem como objetivo geral investigar em que medida o Comprometimento Organizacional e as Atitudes Retaliatórias estão relacionadas no contexto de uma organização pública no Estado de Minas Gerais. Já os objetivos específicos compreendem:

- a) Identificar o grau de comprometimento organizacional dos empregados por meio da escala EBACO;
- b) Calcular a medida atitudinal da retaliação organizacional na instituição usando o modelo MARO;
- c) Analisar as relações existentes entre os indicadores (variáveis) que compõem o constructo comprometimento organizacional;

- d) Analisar as relações existentes entre os indicadores (variáveis) que compõem o constructo atitudes retaliatórias; e
- e) Caracterizar a organização pública pesquisada.

Assim, para alcançar os objetivos propostos, optou-se por buscar referências bibliográficas nos temas atinentes de comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias, procurando consolidar os constructos e refletir sobre possíveis vínculos e conexões entre os mesmos no contexto de uma instituição pública de fomento no Estado de Minas Gerais.

Deste modo, é necessário desenvolver uma política de recursos humanos que consiga influenciar nos níveis de comprometimento e atitudes retaliatórias, sendo condizente com as características da área pública. Dentre estas características, destaca-se que o serviço público pode ser considerado um modelo de gestão organizacional diferenciado dos demais, por fatores como a estabilidade do funcionalismo, a existência dos cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, a forte hierarquização existente e a influência de questões políticas, entre outros. Assim, percebe-se a importância de se atentar para o uso de uma metodologia que leve em consideração estas especificidades. Para atendimento às referidas particularidades, fez-se a opção por utilizar um enfoque quantitativo, visando garantir maior sustentação às conclusões da pesquisa.

A seguir, no capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico que norteou o presente estudo, perpassando os temas comprometimento organizacional, atitudes retaliatórias e as relações entre estes. Após, no capítulo 3, é descrita a unidade de análise, qual seja a organização estudada. O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos do trabalho, expondo o tipo da pesquisa, a população, amostra, bem como a coleta e análise dos dados. Em seguida, no capítulo 5, é realizada a análise dos dados, são apontados os resultados obtidos e apresentado os testes das hipóteses formuladas. Neste, inicialmente é feita a análise de dados faltantes e *outliers*, a aferição de normalidade e linearidade, a análise descritiva, análise fatorial exploratória, finalizando com a modelagem de equações estruturais, por meio do método *Partial Least Squares* (PLS). Por fim, o capítulo 6 apresenta as considerações finais, contemplando as conclusões, limitações, sugestões e recomendações de agenda de pesquisa. As referências, o glossário dos termos estatísticos e os anexos complementam o presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa abrangeu estudos realizados em algumas subáreas do Comportamento Organizacional.

Estudos realizados sobre o comprometimento organizacional, com ênfase na construção do constructo ao longo do tempo, culminando na proposta desenvolvida por Meyer e Allen (1991) que analisa a visão tridimensional do comprometimento, considerando os componentes afetivo, calculativo e normativo. Essa parte do referencial teórico apresenta estudos e pesquisas realizadas dentro e fora do Brasil, abordando a perspectiva dos autores que, em maioria, corroboram com a multidimensionalidade do constructo.

Estudos sobre as atitudes retaliatórias, enfocando o modelo desenvolvido por Mendonça e Tamayo (2003), inspirado no arquétipo cognitivo de Feather (1998), que apresenta os componentes afetivo e conativo, compondo o constructo.

Estudos sobre as relações entre comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias, confirmando o pressuposto de escassez de pesquisas acerca da aludida relação, que conta apenas com o artigo desenvolvido por Maia e Bastos (2011), o qual relaciona apenas um dos componentes do comprometimento à questão da retaliação organizacional.

2.1 Comprometimento organizacional

As pesquisas sobre o constructo comprometimento organizacional tiveram grande intensificação a partir de fins da década de 1970, ainda que remonte à origens anteriores. Esta temática revela grande importância, principalmente no que se refere à eficácia no alcance dos objetivos organizacionais e na questão da competitividade das organizações. Conforme Swailes (2000, p. 199), “será difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o comprometimento”.

Por este motivo, deve-se destacar que comprometimento no trabalho é um dos constructos mais explorados em comportamento organizacional, e há grande diversidade de acepções e modelos teóricos nas pesquisas sobre o mesmo. Tal diversidade gera consequências como a fragmentação em componentes e a redundância conceitual das várias concepções relacionadas ao comprometimento no trabalho (BASTOS et al., 2008). Em relação à fragmentação, são variados os conceitos: normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral, comprometimento de continuação.

Em relação à heterogeneidade nos estudos sobre comprometimento, observa-se que os focos ou fragmentos do contexto que podem motivar o vínculo do indivíduo com a instituição são inúmeros. Além disso, nota-se que a multidimensionalidade do conceito se dá ao ponderarmos as diferentes facetas da complexa estrutura conhecida como organização. Tal contexto favorece o desenvolvimento de inúmeros modelos teóricos e seus instrumentos de medida. Para Meyer e Herscovitch (2001), as diferenças entre as definições relacionam-se às minúcias referentes, seja à natureza, ou à raiz da força direcionadora do comportamento. Ainda assim, a metanálise realizada por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) indica que há um constructo psicológico comum para a maioria dos citados conceitos, desvendando um modelo integrativo para o comprometimento organizacional.

De tal maneira, corroborando a hipótese de redundância conceitual, acredita-se haver uma similaridade entre esses conceitos, possibilitando a criação de um constructo comum à maioria deles. Um conceito usual é o de que comprometimento organizacional é um estado psicológico que demonstra o vínculo dos trabalhadores com as organizações e implica na intenção de permanecer nelas (SWAILES, 2000).

Perante esse contexto, Meyer e Herscovitch (2001), ao investigarem um padrão que pudesse integrar os diversos entendimentos sobre comprometimento organizacional, indicaram que as diferentes concepções se referem ao comprometimento como uma força que minimiza a possibilidade de reações contrárias por parte dos trabalhadores. Além disso, o comprometimento coage os empregados e gerencia o comportamento destes, como, por exemplo, cerceando liberdades e determinando aos indivíduos certas posturas.

Diante desta análise, acredita-se que é mais adequado considerar o comprometimento como subdividido em componentes, ao invés de tipos, uma vez que as formas de comprometimento não são excludentes. Assim, para Meyer e Allen (1991) é esperado que os trabalhadores tenham os três componentes do comprometimento em níveis variados. Os autores afirmam ainda que não se sabe se os três componentes desenvolvidos são os únicos relevantes para os estudos sobre o comprometimento ou até mesmo se cada uma dessas dimensões concebe um constructo singular (MEYER; ALLEN, 1991).

Com o aumento do interesse acerca do tema, percebe-se que, a partir da década de 80, as pesquisas sobre o comprometimento organizacional foram intensificadas, consolidando o modelo tridimensional de Meyer, Allen e colaboradores, como o predominante nos estudos. Meyer e Allen (1991) conceituam o comprometimento organizacional por meio de três componentes: afetivo/attitudinal, continuação/instrumental/calculativo, e normativo. Tais componentes representam as abordagens encontradas para expressar os vínculos entre os

trabalhadores e as organizações.

Nesta pesquisa, pela sua dominância nos estudos sobre o tema, foi utilizado o conceito de comprometimento organizacional, analisado por Meyer e Allen (1991) por meio de três componentes, sejam eles: afetivo, calculativo e normativo.

O comprometimento afetivo, também conhecido como comprometimento atitudinal, se refere ao apego emocional do funcionário para com a organização, devido à identificação e ao envolvimento do mesmo com a instituição. Para Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento afetivo compreende três aspectos: a concordância, o compartilhamento e o envolvimento dos indivíduos com os valores, normas, objetivos e papéis da organização; o interesse para investir esforços em favor da mesma; e a vontade de se manter membro da organização. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982, p.27), este constructo representa mais do que a simples lealdade passiva a uma organização, “Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização”.

Já o comprometimento calculativo, também denominado comprometimento instrumental ou de continuação, alude à consciência em relação aos custos inerentes em deixar a organização, de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979). Assim, sabe-se que os funcionários nos quais o vínculo primário com a empresa é baseado em comprometimento calculativo continuam na mesma porque necessitam. Esta dimensão usualmente reúne indivíduos com poucas alternativas de trabalho e qualificação.

Por fim, o comprometimento normativo indica um sentimento de obrigação, de gratidão, um dever moral em continuar na organização. Desse modo, funcionários que possuem altos índices de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. Para Filenga e Siqueira (2006), há um esquema mental de reciprocidade entre empregado e organização que impacta a afetividade no trabalho, gerando no trabalhador um débito moral em relação à organização, sentindo-se obrigado a lhe retribuir os favores prestados.

Genari, Faccin e Macke (2013), utilizando referências de Yilmaz (2008) e Almeida (2009), fazem uma revisão bibliográfica, apresentando a evolução acerca do comprometimento organizacional com o passar dos anos, ressaltando a diversidade de definições e abordagens para a temática. O Quadro 1 destaca algumas destas definições:

Quadro 1 - Conceitos de comprometimento organizacional (continua)

Referência	Conceito
Homan's (1958)	Base calculista de comprometimento, em que este será tanto maior quanto menor for a percepção de mobilidade laboral do colaborador.
Becker (1960)	O comprometimento baseia-se numa noção de troca (teoria <i>side bets</i>), correspondendo ao custo reconhecido em alterar os comportamentos que são considerados como linhas constantes de atividade.
Kanter (1968)	Desejo de dispendir energia em prol de uma organização, à qual se é leal.
Sheldon (1971)	Identificação positiva com a organização e intenção de trabalhar em prol dos objetivos por ela definidos.
Alutto et al. (1973)	Falta de vontade em abandonar a organização, pela ponderação de possíveis aumentos no salário, da possibilidade de progressão na carreira e dos laços de amizade com os colegas de trabalho.
Buchanan (1974)	Ligação partidária e afetiva aos objetivos e valores da organização, ao seu papel dentro da mesma e à organização enquanto entidade, pelo seu valor independente de avaliações puramente instrumentais.
Porter et al. (1974)	Força de identificação e do envolvimento de um indivíduo a uma organização em particular.
Steers (1977)	Identificação e envolvimento com uma dada organização.
Mobley, Horner e Hollingsworth (1978)	Resultado do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização.
Scholl (1981)	Força estabilizadora que serve para manter o direcionamento do comportamento, quando as expectativas sobre a organização não são preenchidas.
Michaels e Spector (1982)	Processo pelo qual o indivíduo considera a sua relação e congruência de valores com a organização, avaliando a pertinência da continuidade e permanência na mesma.
Wiener (1982)	Crença do colaborador em que está a assumir o comportamento “certo e moral”, sendo os valores o conjunto de regras internalizadas que visam atingir os objetivos da organização.
Lee e Mowday (1987)	Resposta afetiva resultante da avaliação da situação laboral que cria um laço com a organização.
Steel (1990)	Força relativa da identificação e envolvimento do colaborador com a organização.
Pfeffer (1994)	Vontade do colaborador de transmitir para o mercado uma imagem positiva da sua organização (ajudando aos processos de recrutamento).

Fonte: Genari, Faccin e Macke (2013)

Quadro 1 - Conceitos de comprometimento organizacional (conclusão)

Referência	Conceito
Iverson e Buttigieg (1999)	Laço afetivo que representa o grau de lealdade sentida para com a organização.
Pengilly e Dowd (2000)	Totalidade das pressões normativas internas que conduzem a atuação no sentido da prossecução dos objetivos organizacionais.
Bishop e Scott (2000)	Predisposição do colaborador para ser orientado num dado curso de ação.
Allen e Meyer (2000)	Laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e reduz a probabilidade de ele a abandonar.
Mc Donald e Makin (2000)	Comprometimento organizacional definido como um trato psicológico entre o funcionário e a organização.
Meyer e Herscovitch (2001)	Força que liga o indivíduo a um curso de ação, com relevância para um ou mais objetivos, enfatizando o curso de ação, mas descrevendo os objetivos finais.
Valentine et al. (2002)	Comprometimento organizacional é abordado como a inclinação dos interesses dos trabalhadores e dos compromissos com a organização.
Özsoy et al. (2004)	Para os autores, o comprometimento organizacional está relacionado a uma maior valorização, por parte dos funcionários de uma empresa, dos resultados da organização em relação aos seus próprios benefícios (ou resultados).
Ince e Gül (2005)	De acordo com os autores, o comprometimento organizacional está relacionado a fatores como aceitação e forte crença nos valores e objetivos da organização, além do desenvolvimento de um trabalho mais intenso e entusiástico com a meta de criar benefícios para a organização e continuar fazendo parte da mesma.
Yilmaz (2008)	Comprometimento organizacional pode ser definido como a adoção dos objetivos da empresa, pelos seus funcionários, e o comprometimento dos mesmos com o atendimento destes objetivos por parte da organização.

Fonte: Genari, Faccin e Macke (2013).

Avançando na construção do conceito, Bastos et al. (2008) analisam o comprometimento organizacional como um processo que conecta o indivíduo ao curso de ação da instituição, de modo que os comportamentos apontam para um sentimento de responsabilidade em relação às metas, objetivos e destino da organização que integra. Diante desse panorama, Solinger, Van Olffen e Roe (2008) complementam que a atitude do indivíduo em relação à organização pode resultar em diversos comportamentos, sejam eles de permanência, desempenho, cidadania organizacional, dentre outros. Portanto, se anteriormente o comprometimento estava ligado apenas à ideia de permanência, este entendimento passa a representar a importância da contribuição real para a instituição.

Bastos e Menezes (2010) adentram a discussão, com a reflexão acerca da intenção de permanência na organização, que tem sido considerada ora um componente constituinte, ora

um consequente do comprometimento organizacional. Nesse sentido, os autores afirmam que, diante do panorama de imprevisibilidade do mercado financeiro internacional e o crescimento da competitividade no mundo do trabalho, o entendimento mais comumente aceito é de que um trabalhador atualmente mais “esteja” como membro da organização do que “seja” um membro desta, aumentando a instabilidade sobre o tempo de permanência nas instituições. Assim, o comprometimento investigado a partir de intenções comportamentais não incorpora as intenções de permanência na organização em sua estrutura fatorial. Tal fato pode ser explicitado uma vez que, diferentemente de ter apenas intenções de permanência na organização, o indivíduo que exhibe intenções comportamentais de comprometimento organizacional, apresenta uma postura proativa de trabalho, assumindo condutas que estejam além das suas obrigações diárias e prescrições do cargo no qual ocupa. Além disso, a decisão por continuar na atual organização pode ser determinada por alguns fatores como a falta de alternativas imediatas de trabalho, como também os sacrifícios pessoais e materiais sentidos sob a possibilidade de deixar a organização.

Nessa direção, é possível inferir que o comprometimento deve perpassar a noção de comportamentos desejáveis, construtivos em relação à organização, obedecendo a regras e métodos e cumprindo os acordos de trabalho. Neste contexto, Wiener (1982) citado por Filenga e Siqueira (2006) acrescenta que o comprometimento organizacional permite “orientar as ações dos indivíduos a irem ao encontro dos objetivos e metas propostas pela organização, levando-os a expressar comportamentos em conformidade com aquilo que consideram correto e moralmente aceitável” (WIENER, 1982 *apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006, p. 434). Neste mesmo sentido, Porter et al. (1974); Reichers (1985); Walton (1985) *apud* Filenga e Siqueira (2006, p. 432) apresentam o comprometimento organizacional como uma variável capaz de influenciar o alcance das metas e objetivos institucionais.

Ainda nessa perspectiva do comprometimento, os estudos de Cunha et al. (2007) e Meyer et al. (2002) investigam as possíveis relações entre o comprometimento (neste caso, calculativo) e o comportamento de cidadania organizacional, tendo suas expectativas frustradas, vez que não foram encontradas correlações entre os conceitos. Assim, se consideramos que o comprometimento (considerado em sua base afetiva) implica em comportamentos de cidadania organizacional, surge uma perspectiva futura de pesquisa que é refletir sobre a possibilidade de inferir a relação inversa, ou seja, que os comportamentos indesejáveis, como as atitudes retaliatórias, se correlacionam a ausência desta base de comprometimento.

Diante das diversas bases do comprometimento e tantos autores que defendem cada

uma destas, Bastos (2008), inspirado em Swailes (2002), propôs um quadro síntese (Quadro, 2), no qual faz-se a seguinte divisão:

Quadro 2 - Diferentes bases do comprometimento e autores seminais

Bases de Comprometimento	Autores Seminais
Comprometimento Afetivo ou Atitudinal – baseado na aceitação dos objetivos da organização	Etzioni (1961): envolvimento moral Kanter (1968): comprometimento de coesão Porter et al. (1974) Mowday et al. (1982) O'Reilly e Chatman (1986): internalização (congruência entre os valores individuais e organizacionais)
Comprometimento de Continuação, calculativo ou instrumental – baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização	Becker (1960): <i>side-bets</i> Kanter (1968): comprometimento de continuação Hrebiniak e Alluto (1972) Meyer e Allen (1984) O'Reilly e Chatman (1986): <i>compliance</i> (submissão)
Comprometimento normativo – baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização	Kanter (1968): comprometimento de controle O'Reilly e Chatman (1986): identificação (desejo de afiliação) Meyer, Allen e Smith (1993)
Comprometimento comportamental – vínculo do indivíduo com ações (ênfasis o efeito do comportamento passado sobre as escolhas futuras)	Kiesler e Sakamura (1966) Salancik (1977, 1982)

Fonte: Adaptado de Bastos et al. (2008).

Assim, como há grande diversidade de definições e de modelos hipotéticos emaranhados no constructo do comprometimento organizacional, há que se considerar a abundância no que se refere aos instrumentos de medida utilizados. Atestando este fato, tem-se que Morrow (1983) identificou 29 (vinte e nove) conceitos e escalas atreladas ao comprometimento. No entanto, o tradicional modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) deu origem a um modelo de 3 (três) escalas, quais sejam: *Affective Commitment Scale* (ACS), *Continuance Commitment Scale* (CCS) e *Normative Commitment Scale* (NCS). A partir destas, foi desenvolvido o OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) por Mowday, Steers & Porter (1979) sendo o mais difundido e aceito instrumento de medida do comprometimento organizacional. Todavia foram apontadas inconsistências nas escalas propostas, justificando as reformulações recomendadas por Culpepper (2000) a fim de expandir a validade e confiabilidade das mesmas.

A EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional), medida construída e aplicada pela primeira vez em 2003, por Carlos Alberto Freire Medeiros, teve,

em artigo junto com colaboradores (MEDEIROS et al., 2005), seu desenvolvimento apresentado como um arquétipo mais ampliado das bases do comprometimento, uma vez que inclui componentes originados de pesquisas sobre a dimensionalidade das 3 (três) bases mais estudadas, quais sejam afetiva, calculativa e normativa.

Segundo Bastos et al. (2008), a expansão do número de bases do comprometimento ocorreu com o objetivo de se adequar às diferentes culturas em que o modelo é testado. Destaca-se que a teoria acerca do tema não está solidificada, assim, ainda é necessário o dispêndio de mais esforços nas pesquisas. Portanto, objetivando contribuir com os estudos de identificação e mensuração dos componentes do comprometimento, surge a EBACO. Sua validação para o setor público brasileiro pode ser comprovada no artigo de Melo et al. (2014), intitulado “Validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte”.

A EBACO foi desenhada objetivando calcular 7 (sete) bases do comprometimento organizacional, sejam elas: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade, e escassez de alternativas. A expansão do número de bases do comprometimento advém de pesquisas acerca da dimensionalidade das bases instrumental e normativa. A escala é formada por 28 (vinte e oito) itens, de modo que cada uma das 7 (sete) bases explicitadas acima possui 4 (quatro) itens relacionados a mesma.

O Quadro 3, a seguir, adaptado de Bastos et al. (2008), descreve as bases do comprometimento organizacional utilizadas na EBACO, suas definições, apresenta alguns de seus principais referenciais teóricos e identifica quais itens que as integram. Ao final deste trabalho, no anexo A, é apresentada a EBACO. Para que seja feita a interpretação dos resultados obtidos, é importante atentar para o fato de que algumas bases do comprometimento (afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho) possuem relação diretamente proporcional ao desempenho organizacional, ou seja, quanto maiores os resultados das bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho, melhor será o desempenho organizacional. Já as demais bases (instrumental, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades) são inversamente proporcionais ao desempenho da instituição, de modo que quanto maiores os resultados aferidos nos componentes instrumental, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, pior será o desempenho da organização.

Quadro 3: Bases do comprometimento, definições, fundamentação teórica e itens integrantes dos sete fatores da EBACO

Bases do Comprometimento Organizacional	Definições	Fundamentação Teórica da Base	Itens
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	Comprometimento Afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjeção – Gouldner (1960); Envolvimento Moral – Etzioni (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão – Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemaire, 1998)	1, 2, 3, 4
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	Normativo – Meyer e Allen (1991)	5, 6, 7, 8
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	Pressões Normativas - Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982)	9, 10, 11, 12
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa – Medeiros et al. (1999)	13, 14, 15, 16
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	Envolvimento calculativo – Etzioni (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1982); Oportunidade – Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemaire, 1998); Recompensas – Becker (1992)	17, 18, 19, 20
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972)	21, 22, 23, 24
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	Continuação - Meyer e Allen (1991)	25, 26, 27, 28

Fonte: Adaptado de Bastos et al. (2008).

Assim, nota-se que a EBACO representa um modelo mais desenvolvido em relação à conceptualização de Meyer e Allen (1991) e possui recorrente utilização nas últimas pesquisas sobre comprometimento organizacional.

No entanto, Swailes (2002) aponta que, ainda que tenha havido o amadurecimento das medidas, é necessário considerar que as mudanças no mundo do trabalho, e, em

consequência, na gestão de recursos humanos, exigem ainda mais alterações no constructo do comprometimento organizacional. Desse modo, maiores esforços na construção e validação de novos instrumentos se fazem imprescindíveis.

2.2 Atitudes retaliatórias

Para se adequarem às novas demandas advindas das mudanças sócio-organizacionais num contexto de elevada competitividade e globalização, as instituições realizam “alternativas de ajustes” nos mecanismos de gerenciamento e controle sobre os empregados, conforme destacam Paiva e Leite (2011). Estes ajustes são “um conjunto de ações e decisões passíveis de serem percebidas pelos trabalhadores como injustas” (MENDONÇA; MENDES, 2005, p. 489). Portanto, percebe-se uma oposição entre o posicionamento do trabalhador e o das empresas frente às novas configurações das relações de trabalho, gerando experiências conflituosas de injustiça, sofrimento, discriminação e violência interpessoal no local de trabalho. Frente a estes acontecimentos, os trabalhadores reagem de diversas formas, como, por exemplo, de maneira retaliatória, como recurso para defender-se, resistir e superar tais abusos.

Todavia, as reações negativas dos funcionários, como no caso da retaliação organizacional, causam significativos prejuízos financeiros para as instituições. Tais condutas podem ser identificadas por meio de roubo, fraude, desvio de dinheiro, vandalismo, sabotagem, absenteísmo e agressão, segundo Mendonça e Tamayo (2008). Além disso, os comportamentos negativos podem suscitar outros efeitos danosos como a perda da produtividade, o crescimento dos gastos com mão de obra e com as taxas de *turnover*, além do prejuízo ao clima organizacional, conforme apontam Hung, Chi e Lu (2010).

Quando observados esses aspectos, é possível perceber a necessidade e urgência de aprofundar os estudos sobre o aludido tema, uma vez que este não possui consenso na academia, assim como o comprometimento organizacional. As pesquisas acerca da retaliação organizacional estão em fase inicial de estudo, embora o fenômeno cause elevados prejuízos. Segundo o dicionário, a definição encontrada para o termo é “ato ou efeito de revidar com dano igual ao recebido”, significando o mesmo que aplicar a lei ou pena de talião, entendida como “pena antiga pela qual se vingava o delito, inflingindo ao delinquente o mesmo dano ou mal que ele praticara” (HOUAISS; VILLAR, 2001, 45). Deve-se resgatar ainda a referência aos ditados populares de olho por olho, dente por dente, que aponta para a necessidade de revanche, ou seja, aqui se faz, aqui se paga.

Para a construção do conceito, Skarlicki e Folger (1997) decidiram designar esses comportamentos como retaliatórios, porque outra denominação como “comportamentos negativos” poderia gerar uma conotação pejorativa, indicando uma conduta negativa e errada apenas por parte dos empregados. Além disso, buscou-se impedir a contaminação do respondente da pesquisa, fazendo-o ponderar elementos situacionais.

Ainda em termos de formação do conceito, Mendonça e Tamayo (2003) evoluíram ao buscar influência no arquétipo de Feather (1998), que preconiza que, ao realizar interpretações sobre os comportamentos retaliatórios em resposta às injustiças sofridas pelos indivíduos, é necessário analisar a relação entre pessoa e situação. Para os autores, a atitude retaliatória pode ser qualificada através de seus componentes afetivo e conativo.

O componente afetivo aponta para a repulsa perante a conjuntura organizacional em que a retaliação se dá e para crença de que a injustiça suscita ressentimento, decepção e desprezo. Já o componente conativo representa a probabilidade do indivíduo em atuar conscientemente de uma maneira específica, espelhando o comportamento da organização, segundo a perspectiva de Mendonça e Tamayo (2003). Assim, há uma avaliação positiva da retribuição, ou seja, a ideia de que a empresa merece a reação, vez que atuaria de modo semelhante em situações de injustiça.

Desse modo, perante a percepção do indivíduo de que está sendo submetido à tratamento injusto no trabalho, Mendonça e Tamayo (2008) acreditam que os indivíduos tenderão a assumir um comportamento socialmente reprovado contra a organização ou aos seus membros, buscando o reestabelecimento da justiça através de ações que levem à percepção de que os danos ou prejuízos sejam iguais aos danos ou prejuízos recebidos. Assim, conforme afirmam Mendonça e Mendes (2005), os funcionários se posicionam de diversas maneiras ao desenvolverem táticas de enfrentamento do sofrimento (DEJOURS, 1987) e da insatisfação, podendo assumir comportamentos retaliatórios. Nesse sentido, Skarlicki e Folger (1997) corroboram dizendo que as pessoas ao perceberem o tratamento injusto no trabalho, tendem a criar estratégias de contra-ataque e de descontar.

Na percepção de Skarlicki, Folger e Tesluk (1999), a retaliação advém também de fatores internos ao indivíduo, ou seja, de variáveis de personalidade, além da ausência de justiça organizacional. Os autores concluíram que há uma mediação entre justiça e retaliação, que se dá pelas variáveis de personalidade, numa relação que pode não ser linear, sendo mais bem explicada numa perspectiva interacional entre variáveis individuais e contextuais (interação indivíduo *versus* organização).

Diante desse panorama, vê-se a importância da análise das relações no ambiente de

trabalho observadas por Tamayo et al. (2008), que afirmam que, as consequências de transações estabelecidas entre líder e liderado, quando consideradas de alta qualidade, têm sido intensamente documentadas na literatura acadêmica de liderança, por terem efeitos positivos. Por outro lado, percebe-se uma lacuna nos estudos sobre os possíveis efeitos nocivos de trocas de baixa qualidade nessa mesma relação. Nessa discussão, Townsend, Phillips e Elkins (2000) apresentam a retaliação como as consequências de relações interpessoais de troca insatisfatórias entre chefias e subordinados, podendo ser direcionada aos supervisores, colegas e à organização.

Todavia, ao adotarmos a perspectiva do indivíduo, deve-se notar que o sofrimento pode influenciar na origem e nas particularidades da retaliação, uma vez que esta pode assumir funções favoráveis, quando possibilita resgatar a percepção de justiça e de proporcionalidade entre o investimento gasto no trabalho e as pagas auferidas. Portanto, a retaliação representa uma proteção ao trabalhador, permitindo ao mesmo o resgate das forças que garantam o seu equilíbrio interno. Assim, é possível notar que a retaliação atua como mecanismo de defesa do empregado (MENDES, 1996), ainda que a organização padeça com os prejuízos de desempenho.

Assim, as atitudes retaliatórias são exemplos de efeitos contraproducentes de relações de troca empobrecidas entre os níveis hierárquicos. Townsend, Phillips e Elkins (2000) ao se debruçarem no estudo destas relações entre chefia e subordinados, através de relatos de supervisores acerca de atitudes retaliatórias, desempenho e cidadania organizacional dos empregados, perceberam correlações positivas entre boas relações e performance/cidadania organizacional, assim como correlação positiva entre más relações e retaliação organizacional.

Ao analisar as relações no ambiente de trabalho, Mendonça e Tamayo (2008) observam que os comportamentos retaliatórios podem ocorrer de maneira explícita ou sutil. Para Mendonça (2003, p. 25), retaliação deve ser entendida por “comportamentos que sofrem influência de atributos pessoais dos atores organizacionais, que são emitidos de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou pessoas que dela fazem parte”. A manifestação explícita pode ser percebida através de atos agressivos, flagrantes e, por vezes, até violentos, como a agressão verbal a colegas. Já a manifestação sutil e disfarçada é predominante e pode ser observada por meio de omissões e boicotes ao bom desempenho organizacional. O prevalecimento da ocorrência sutil gera dificuldades de observação do comportamento nas organizações, se posicionando como um empecilho nas pesquisas.

Além disso, destaca-se que a resistência dos indivíduos em descrever a retaliação devido ao elevado potencial de repreensão, causa dificuldades na medição destes comportamentos negativos na organização. Assim, no que se refere à mensuração, Mendonça (2008) propõe 2 (duas) medidas de retaliação organizacional, que trazem enfoques de dimensões perceptivas, avaliativas, afetivas e conativas da retaliação.

A Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação (EPJR) foi desenvolvida e validada por Mendonça et al. (2004), com a finalidade de avaliar a frequência da retaliação sob a ótica perceptiva e avaliativa deste comportamento. Utilizando esta escala, Mendonça e Tamayo (2008), investigaram as relações entre os valores pessoais e a retaliação organizacional em uma organização pública e concluíram que os funcionários que são aderidos a valores que enfatizam a independência de pensamento e de escolha de suas ações, percebem mais o comportamento retaliatório no ambiente de trabalho.

A segunda medida apresentada por Mendonça (2008), foi concebida e validada por Mendonça e Tamayo (2003) e é denominada Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO). A medida representa um avanço no estudo da retaliação, uma vez que os autores investigam as dimensões afetivas e conativas da retaliação a partir de um panorama hipotético-conceitual, apresentando um caso que pode ser avaliado como injusto na situação organizacional provocando reações retaliatórias no funcionário.

Diante deste contexto, os respondentes apresentam os sentimentos de raiva e ressentimento a partir da injustiça no trabalho (componente afetivo) e a tendência consciente para retribuir com a retaliação a esta situação (componente conativo).

Quadro 4 - Denominação dos fatores, definições e itens da Medida de Atitude de Retaliação

Denominação dos fatores	Definições	Itens
Componente afetivo	Refere-se à indignação diante do contexto organizacional em que a retaliação ocorre, e engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento, abrange o julgamento da situação como decepcionante e desprezível, assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida.	1, 3, 5, 6, 8, 10, 11
Componente conativo	Refere-se à tendência consciente para atuar, e engloba a avaliação positiva das retribuições, a crença de que a empresa merece a reação e de que a empresa merece a reação e de que ela atua de maneira idêntica diante de situações de injustiça.	2, 4, 7, 9, 12

Fonte: Mendonça (2008).

Assim, Mendonça e Tamayo (2003) elaboraram tal escala com vistas a qualificar a atitude retaliatória por meio de seus 2 (dois) componentes: afetivo e conativo. A MARO é composta por 12 (doze) itens, sendo que 5 (cinco) destes referem-se o componente afetivo e 7 (sete) destes representam o componente conativo, conforme apresentado o quadro 4.

Mendonça e Tamayo (2003) avançam a discussão ao inspirarem-se no modelo sócio-cognitivo de Feather (1996, 1998), que considera a interação pessoa *versus* situação, ao analisar as reações de retribuição às injustiças, e nos clássicos conceitos de atitude (OLSON; ZANNA, 1993), nos quais as atitudes são definidas como avaliação, afeto, cognição e predisposições comportamentais. Os autores abordam o fenômeno da retaliação em uma concepção atitudinal, considerando que não basta apenas perceber e julgar o comportamento retaliatório, mas que se faz imprescindível compreender como e porque os trabalhadores chegam realmente a ter comportamentos de retaliação. A escala MARO se encontra apresentada no Anexo B deste estudo.

Assim, percebe-se que a medida atitudinal permite uma melhor compreensão da retaliação, estabelecendo-se como um instrumento tecnicamente consistente para ser utilizado na análise de fenômenos organizacionais (MENDONÇA, 2008), uma vez que a atitude é considerada antecedente direto do comportamento (AJZEN, 1988; AJSEN; FISHBEIN, 1980), por orientar a conduta e justificar as ações dos indivíduos (ROS, 2002). Além disso, a escala possui validação por análise fatorial e grau de confiabilidade elevado, indicando sua utilização para pesquisas científicas.

Diante desse contexto, Mendonça e Tamayo (2004), apresentam graficamente a multideterminação da retaliação, uma vez que esta conta com aspectos perceptivos, avaliativos, afetivos e conativos. Os focos da retaliação organizacional são retratados na Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Focos da Retaliação Organizacional



Fonte: Mendonça e Tamayo (2004).

Todavia, é importante registrar que há um dificultador nos estudos de retaliação, uma vez que os indivíduos oferecem resistência nos autorrelatos da retaliação. Portanto, Mendonça

(2008) indica que se deve considerar a dificuldade de construção de medidas de comportamentos inadequados na organização, quando os entrevistados percebiam possibilidade de sofrer desagravos posteriores. Por esse motivo, as medidas propostas por Mendonça et al. (2004) e Mendonça e Tamayo (2003) representam um avanço na medida do conceito, uma vez que avaliam os atributos individuais da ocorrência de ações retaliatórias, garantindo uma percepção global da organização manifestada pelos indivíduos que a compõem, sem que as pessoas sintam que podem sofrer qualquer represália como consequência do seu relato. Assim, ao investigarmos o conceito de retaliação, é necessário refletir acerca dos comportamentos negativos ou disfuncionais praticados no contexto de injustiça e sofrimento nas organizações.

2.3 Relações entre comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias

Ao buscar pesquisas acerca das relações entre o comprometimento organizacional e as atitudes retaliatórias em diversas bases de pesquisa, como *google scholar*, *scielo*, *spell*, dentre outras, percebe-se a escassez de produções acadêmicas que tratam do tema. Na verdade, foi possível encontrar apenas um estudo na língua portuguesa, de autoria de Maia e Bastos (2011) que aborda a possível correlação. Ainda assim, é necessário destacar que as investigações dos referidos pesquisadores focou em apenas um dos componentes do comprometimento organizacional. Em princípio, na área internacional constatou-se a inexistência de estudos que relacionassem estes 2 (dois) constructos, o que reforça ainda mais a relevância desta pesquisa.

Diante desse contexto, apresenta-se o citado estudo. Os estudiosos Maia e Bastos (2011) ao investigarem sobre o comprometimento calculativo e a ocorrência de atitudes retaliatórias, apresentam resultados que evidenciam que os funcionários da organização estudada possuem um reduzido índice de comprometimento calculativo e baixa percepção de retaliação, apontando para uma relação positiva entre os dois constructos. Apesar disso, as expectativas eram de que a relação do comprometimento com a retaliação fosse inversa (se maior comprometimento, menor a percepção de retaliação), uma vez que este é um comportamento indesejável para a organização. Assim, o resultado deste estudo legitima os resultados de outras investigações que apontaram correlações negativas entre o comprometimento calculativo e os comportamentos desejáveis, bem como correlações positivas em relação a comportamentos contraproducentes, se diferenciando das demais dimensões do constructo comprometimento (afetiva e normativa). Além disso, os resultados

da pesquisa de Maia e Bastos (2011) corroboram também as investigações de Pinho, Bastos & Rowe (2010), que apontaram como a única correlação positiva obtida em relação ao comprometimento de base calculativa, os comportamentos de negligência, que analisados em sua essência, representam atitudes retaliatórias.

O capítulo seguinte descreve as características principais da organização em estudo, bem como o perfil dos respondentes da pesquisa.

3 DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A instituição pesquisada é um órgão público estadual do ramo financeiro em Minas Gerais fundado em 1962, que tem como objetivo fomentar e participar ativamente da execução da política econômica do Governo do Estado, através de operações de financiamentos de médio e longo prazos, para empreendimentos que operam ou chegam para se instalar em Minas Gerais. A instituição atua com o objetivo de criar um ambiente favorável aos negócios e à atração de investimentos, permitindo a qualificação da mão-de-obra, estimulando a competitividade das empresas e o acesso a novas tecnologias, oferecendo novas linhas de crédito e investindo em infraestrutura. Portanto, foi criada para realizar ações em prol do desenvolvimento econômico, social e cultural do Estado.

Assim, a organização contribui para o desenvolvimento econômico de Minas Gerais ao atuar como um banco de fomento, ou seja, um agente financeiro do Estado no suporte a programas seja na esfera pública municipal, como também no setor privado, auxiliando empresas de variadas dimensões e segmentos de negócios. O banco disponibiliza linhas de financiamento voltadas para o desenvolvimento das atividades rurais, industriais, de comércio e serviços, e para o incremento da infraestrutura dos municípios. A organização também se destaca na promoção da inovação no Estado de MG, mediante a participação em fundos de investimento prioritariamente nas áreas de sustentabilidade e inovação, bem como cotas acionárias em empreendimentos através de uma subsidiária e na estruturação de projetos de concessão e parcerias público-privadas (PPP's) na área de infraestrutura.

A instituição busca oferecer apoio às pequenas e médias empresas, incentivar a fabricação de produtos de maior valor agregado e estimular o aumento da participação dessas empresas no mercado internacional, trabalhando em parceria com a iniciativa privada, além de buscar elaborar soluções financeiras para o desenvolvimento de seus clientes e o crescimento sustentável da economia mineira, durante toda sua trajetória de atuação. Assim, a organização se apresenta distintamente dos outros bancos por possuir objetivos e compromissos diferentes dos demais.

Para iniciarmos uma análise a respeito do comportamento organizacional do banco, faz-se necessário analisar o planejamento de recursos humanos, uma vez que o mesmo deve estar plenamente alinhado com o planejamento estratégico institucional. Sendo assim, apresenta-se o planejamento estratégico descrito no site da referida instituição, conforme demonstra missão, visão e valores, expressos a seguir:

- **MISSÃO:** Promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável e competitivo de Minas Gerais, com geração de mais e melhores empregos e redução das desigualdades.
- **VISÃO:** Ser reconhecido como ator estratégico no processo de desenvolvimento econômico e social de Minas Gerais.
- **VALORES:** ética; transparência e compromisso com a sociedade mineira.

Ao esmiuçarmos a análise em questão, a empresa se coloca como um banco que apresenta o desenvolvimento do Estado de MG como um trabalho coletivo, e que para realizar seu objetivo de atender empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes empresas, e municípios é necessário que a instituição esteja comprometida com a população. Além disso, o banco marca sua atuação pela atenção ao meio ambiente e pelo incentivo a condutas e iniciativas que estimulem o desenvolvimento sustentável no Estado de Minas Gerais, indo adiante do domínio econômico.

Desse modo, a instituição possui projetos de apoio à responsabilidade socioambiental, a cultura e a cidadania em MG. No âmbito do comportamento organizacional, destaca-se a existência de um instituto de cidadania dos empregados da instituição, representado por uma entidade civil sem fins de lucro, atestada como de utilidade pública seja em nível municipal, estadual ou federal que objetiva:

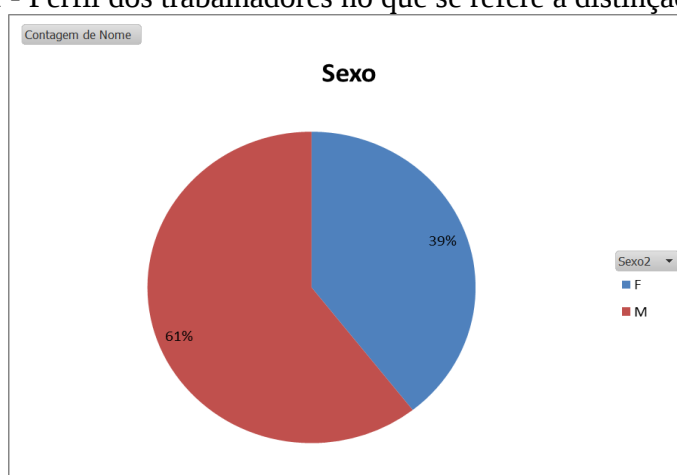
- a) Incentivar a organização coletiva e estimular a solidariedade;
- b) Promover a participação da comunidade na gestão de projetos de interesse da população assistida;
- c) Impulsionar ações educativas para jovens de baixa renda, com participação da família;
- d) Fomentar ações de saúde e de nutrição;
- e) Reduzir a desnutrição infantil em Minas por meio da parceria com o “Pão Forte Educativo”;
- f) Desenvolver e apoiar projetos de responsabilidade social em áreas carentes e de risco, atuando nos setores de educação, saúde e meio ambiente;

Diante da análise da política institucional explicitada em seu sítio eletrônico, percebe-se que a empresa possui algumas ações que buscam conceder situações de trabalho dignas. Para alcançar este cenário, os empregados da instituição dispõem de um fundo de pensão complementar e plano privado de assistência à saúde, sendo estes administrados por uma fundação própria de seguridade social. Além disso, o banco conta com um projeto de prevenção e bem estar dos trabalhadores, mediante a observância de todas as normas regulamentadoras - NRs de saúde e segurança no trabalho. Há também um programa de

qualidade de vida, que foi pensado objetivando o alcance do bem estar e da segurança dos funcionários. Por fim, o código de ética, a convenção coletiva de trabalho, com a representação dos empregados e o programa de treinamento interno, com variadas dimensões, são algumas das ações da política de gestão de pessoas.

A instituição possui um total de 345 (trezentos e quarenta e cinco) funcionários, sendo que 62 (sessenta e dois) destes são gerentes de pessoas e 18 (dezoito) são gerentes comerciais. Como se trata de uma empresa de economia mista, a maior parte dos empregados é recrutada e selecionada através de concurso público. O perfil dos trabalhadores em termos de especificações de sexo, idade e grau de instrução, pode ser caracterizado por meio dos gráficos abaixo, respectivamente.

Gráfico 1 - Perfil dos trabalhadores no que se refere à distinção de gênero

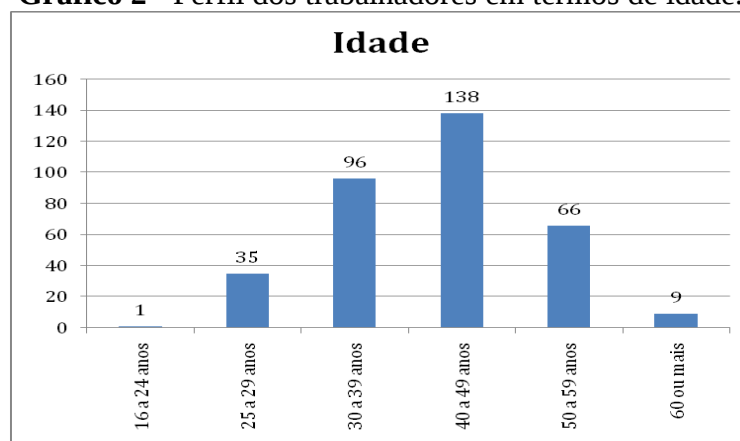


Fonte: Dados da pesquisa

n = 345

O perfil dos trabalhadores no que se refere à questão de gênero indica que a maior parte dos funcionários (61%) é do sexo masculino, conforme mostra o Gráfico 1, acima.

Gráfico 2 - Perfil dos trabalhadores em termos de idade.

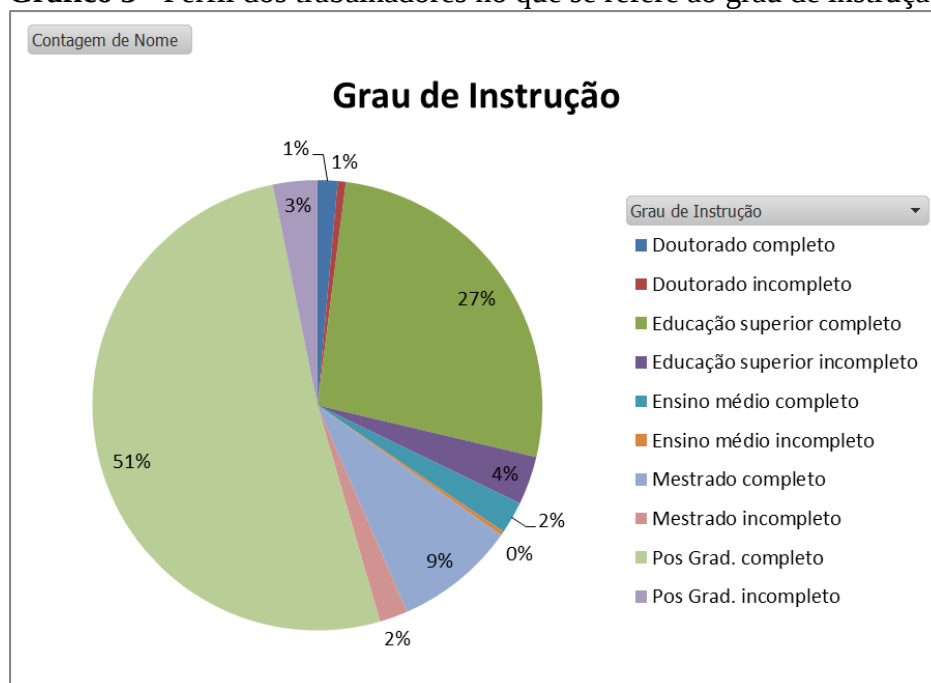


Fonte: Dados da pesquisa.

n = 345

No que se refere à distinção da população analisada em termos de idade, pode ser esquematizada através do Gráfico 2, que identifica a maior parte dos empregados na faixa de idade entre 40 (quarenta) e 49 (quarenta e nove) anos.

Gráfico 3 - Perfil dos trabalhadores no que se refere ao grau de instrução



Fonte: Dados da pesquisa.

n = 345

Por fim, a caracterização da população pode ser realizada em termos do grau de instrução, conforme apresenta o Gráfico 3, que apresenta a maior parte dos empregados (51%) tendo a pós-graduação *lato sensu* completa.

Já o processo de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas na instituição é realizado através de programas que objetivam aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes de seus empregados, com vistas a melhorar o desempenho individual e das equipes, de acordo com as necessidades do cargo e do serviço. São objetivos permanentes do Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos da organização: capacitar o empregado para o desempenho das funções do seu cargo; desenvolver atitudes, comportamentos e habilidades que promovam a criatividade, a participação e o espírito de equipe de todos os empregados; assegurar a manutenção de elevado nível de competência do quadro de pessoal do banco; capacitar o quadro gerencial para o exercício de suas funções em consonância com o estilo gerencial adotado pelo banco; desenvolver o talento e o potencial dos empregados, favorecendo o crescimento do indivíduo na organização.

As ações de T&D englobam treinamento, educação e desenvolvimento. Para a definição de treinamento na instituição considera-se o desenvolvimento de habilidades

necessárias para atingir metas atuais e futuras, nas áreas técnica, gerencial e geral, através de atividades em sala de aula e nas condições reais de trabalho no dia-a-dia. Já para a definição de educação, entende-se como o aporte de conhecimentos necessários ao desempenho atual e futuro dos empregados, através de cursos, palestras e seminários, nas áreas técnica, gerencial e geral. Por fim, define-se desenvolvimento como o conjunto de atividades de treinamento e educação, nas áreas técnica, gerencial e geral, com o objetivo de atingir metas do planejamento estratégico e as metas estabelecidas para as unidades da instituição.

É necessário destacar que as atividades de treinamento e educação são realizadas observando-se o levantamento anual de necessidades de educação e treinamento e de acordo com o conteúdo e prioridade nele estabelecidos. Todavia, anualmente, a empresa destina verba orçamentária para cobrir os investimentos em educação e treinamento correspondente a até 3% (três por cento) das despesas com a sua folha de pessoal.

Há diferentes tipologias para as atividades de educação e treinamento, podendo ser internas ou externas, sendo preferencialmente internas desde que o número de solicitações atinja o número adequado para a formação de turmas que impliquem na otimização do custo-benefício da atividade. Nesse sentido, compete ao gerente/supervisor a realização da avaliação trimestral da execução do plano anual de educação e treinamento solicitado, bem como a realização de avaliação semestral dos resultados deste plano na melhoria de resultados da sua unidade gerencial, juntamente com a área de recursos humanos.

No que se refere à organização das carreiras na instituição estudada, a estruturação se dá através de 3 (três) cargos a saber: analista de desenvolvimento, técnico de desenvolvimento e advogado. A carreira de analista de desenvolvimento conta atualmente com 251 (duzentos e cinquenta e um) funcionários ativos. Já a carreira de advogado possui 23 (vinte e três) funcionários ativos. No que se refere à remuneração e administração de benefícios, sabe-se que, para o cargo de analistas/advogados, o salário inicial é de R\$ 5.910,00, enquanto o salário máximo para os mesmos cargos atinge o valor de R\$ 17.900,00. A carreira de analista exige de seus ocupantes a graduação universitária completa e registro no respectivo conselho profissional, caracterizando-se por funções ligadas à prestação de serviços técnicos especializados, envolvendo atividades de análise, pesquisa, estudos, planos, projetos e emissão de conclusões com aplicação de conhecimentos técnico-científicos. As funções do cargo de analista são exercidas em atividades relacionadas com a formação universitária, experiência e competências de cada profissional. Já a carreira de advogado exige de seus ocupantes a graduação universitária completa em curso de direito e registro na OAB – Ordem dos Advogados do Brasil, caracterizando-se por funções ligadas à prestação de serviços

jurídicos, com atuação nas áreas de contencioso, consultoria jurídica, contratos, licitações e procedimentos administrativos. Por fim, a carreira de técnico de desenvolvimento possui atualmente 55 (cinquenta e cinco) funcionários. O salário de ingresso é de R\$ 3.272,00, enquanto o salário máximo atinge R\$ 8.866,00. O cargo de técnico exige de seus ocupantes a formação no ensino médio completo. Após o grau 37 (trinta e sete) da tabela do cargo de Técnico de Desenvolvimento, a promoção para os técnicos tem como requisito a graduação universitária completa. Assim, percebe-se que o desenvolvimento na carreira ocorre através de progressão meritocrática, que é embasado no sistema de administração de desempenho. Por fim, destaca-se que além destes cargos efetivos, o banco dispõe de cargos comissionados de gestão.

No que se refere ao processo de administração do desempenho, anualmente é realizada a avaliação de desempenho por competências para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) concomitantemente à pactuação de entregas (metas) por todos os funcionários. Ao final do ciclo, são apurados os resultados das entregas e o nível de evolução no PDI. Os resultados são apresentados para tomada de decisão de movimentações, treinamento, dentre outras questões.

Apresentadas as principais características da unidade de análise que, neste caso, é a organização em estudo, passa-se, a seguir, a detalhar os procedimentos metodológicos utilizados para realização deste trabalho.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são expostos os procedimentos metodológicos que foram aplicados nesta pesquisa, que se propôs a investigar as relações entre os construtos Comprometimento Organizacional e as Atitudes Retaliatórias no contexto de uma organização pública no Estado de Minas Gerais.

Tomando como referência os agrupamentos clássicos, propostos por Gil (2011), para a classificação dos estudos científicos, no que se refere aos objetivos, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. A pesquisa descritiva apresenta como principal finalidade a descrição das características de certa população ou determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações/associações entre variáveis. O autor aponta ainda que usualmente se utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados. Em alguns casos, as pesquisas descritivas podem ir além da identificação da existência de relações entre variáveis, sugerindo também definir a natureza desta relação. Neste aspecto, observa-se que este tipo de pesquisa descritiva (GIL, 2011) se aproxima da pesquisa do tipo explicativa, que tem como finalidade identificar os fatores que motivam ou colaboram para determinado fenômeno.

Ao analisarmos a pesquisa em relação aos procedimentos, pode-se caracterizá-la como uma pesquisa de campo, na qual foi utilizada a técnica de levantamento ou *survey*, uma vez que ao utilizar a pesquisa quantitativa, busca-se a generalização na análise de um grupo.

O *survey* em questão possui um objetivo explicativo, que, de acordo com Babbie (1999), contempla asserções explicativas sobre a população em questão. Para o autor, explicar quase sempre requer análise multivariada, para que seja possível o exame simultâneo de duas ou mais variáveis. Outro objetivo importante é o de exploração que fornece um “mecanismo de busca” no momento do princípio da investigação sobre algum tema.

Ainda segundo Babbie (1999), existem dois tipos de *surveys*, sejam eles interseccionais/ transversais (*cross-sectional*) ou longitudinais. O caso em tela trata-se de um *survey* interseccional, no qual os dados foram colhidos numa certa ocasião, de uma amostra selecionada para descrever a população retratada. O autor afirma ainda que este tipo de *survey* pode ser usado também para determinar relações entre variáveis no momento do estudo.

4.1 População e amostra

O estudo foi realizado a partir de uma amostra de empregados públicos ativos e vinculado a uma instituição pública financeira do Estado de Minas Gerais. A escolha da

instituição objeto da pesquisa pode ser explicada pela intencionalidade, uma vez que se desejava analisar os constructos em um órgão público, e a acessibilidade, levando-se em consideração a permissão da entrada da pesquisadora naquele órgão.

Colocou-se como padrão de estimação, os números fornecidos pela Gerência Geral de Gestão de Pessoas da instituição pesquisada. Assim, dentre a população de 345 (trezentos e quarenta e cinco) servidores, estão os respondentes, compondo o universo do estudo. Destaca-se que, deste grupo, 62 (sessenta e dois) são gerentes de pessoas e 18 (dezoito) gerentes comerciais.

No que se refere à amostra, é importante destacar que foram respeitados os critérios estatísticos de significação da amostra, estabelecendo um erro amostral padrão de 5%, para um nível de segurança de 95%, sendo considerada uma variabilidade populacional de 15%. A medida da amostra foi calculada através da fórmula de Barnett (1991) e o resultado mínimo para os parâmetros estatísticos utilizados foi o total de 138 (cento e trinta e oito) questionários válidos respondidos.

O referido cálculo está expresso abaixo:

Figura 2 - Fórmula de Barnett

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \left(\frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

Fonte: Barnett (1991).

Em que:

N = Total Populacional

PQ = Variabilidade Populacional

D = Margem de Erro Amostral

α = Nível de Significância

$Z \alpha/2$ = Valor da Tabela Normal Padrão (1,96)

Dessa forma, o cálculo da amostra foi realizado conforme apresentado a seguir:

Figura 3 - Cálculo da Amostra

$$n = \frac{345}{1 + \frac{345-1}{0,15} \left(\frac{0,05}{1,96} \right)^2}$$

Fonte: Elaborado pela autora.

n = 138

Assim, conforme Barnett (1991), a amostra compatível seria de 138 (cento e trinta e oito) respondentes.

A pesquisa utilizou também outras análises estatísticas, como a técnica de análise multivariada de modelagem por equações estruturais, sendo obedecidos os critérios de quantidade mínima de respondentes por parâmetro estimado. Conforme indica Hair et al. (2009) exigem-se o mínimo de cinco respondentes, sendo o ideal o número de dez respondentes por parâmetro estimado. Neste critério, seriam necessários 110 (cento e dez) questionários válidos respondidos, para se atingir o número ideal de respondentes.

4.2 Instrumento de Coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário. Este é composto de 4 (quatro) partes, contendo 49 (quarenta e nove) questões. A primeira parte, com 9 (nove) questões, é referente aos dados demográficos, objetivando a caracterização da amostra. A segunda parte, com 28 (vinte e oito) questões, corresponde à análise do Comprometimento Organizacional e foi realizada utilizando a EBACO. A terceira parte, com 12 (doze) questões, referente à análise sobre Atitudes Retaliatórias, foi construída utilizando a MARO. Por fim, a quarta e última parte apresentou um espaço livre destinado a comentários, críticas e sugestões.

O modelo utilizado é composto de questões medidas por intermédio de escalas do tipo Likert (1975), com variações de 1 (um) a 6 (seis), indicando uma escala com o total de 6 (seis) pontos para a parte do Comprometimento Organizacional e variações de 1 (um) a 5 (cinco), indicando uma escala de 5 (cinco) pontos para a parte das Atitudes Retaliatórias. Faz-se necessário ressaltar que as variações se dão por se tratarem de 2 (duas) escalas distintas reunidas em um único questionário. É importante destacar que no caso de afirmações favoráveis, os julgamentos mais elevados referem-se à concordância. Já nas afirmações desfavoráveis têm-se o oposto, ou seja, a escolha do questionário como instrumento para a

pesquisa pode ser justificada pelo alcance a um significativo número de respondentes de maneira simultânea, assegura o anonimato das respostas, possibilita que os indivíduos o respondam quando estimarem mais conveniente, além de originar respostas com grandes oportunidades para a realização de comparações e uniformizações (GIL, 2011).

O questionário foi construído no *Google Docs* (serviço que permite criar, editar e visualizar documentos de texto e compartilhá-los) e encaminhado o link do mesmo através do e-mail institucional dos trabalhadores. Assim, os respondentes estão dentro do universo de 345 (trezentos e quarenta e cinco) empregados da instituição bancária estudada.

Estes questionários foram apresentados por meio de um pequeno texto dirigido aos respondentes, na qual estavam explícitos os objetivos da pesquisa, bem como a importância da colaboração dos empregados para o êxito do trabalho.

Para o processo inicial de negociação com a entidade, objetivando a coleta de dados, foi encaminhado um documento em nome da pesquisadora e de seu orientador, Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho, contendo a chancela do CEPEAD/FACE/UFMG (Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais) à Presidência da instituição. Esse documento, além das informações necessárias, teve o propósito de apresentar os objetivos do estudo e manifestar os agradecimentos antecipados pelo auxílio na realização de um trabalho científico. Assim, mediante autorização do Diretor-Presidente, foi dado início à coleta de dados, disponibilizando aos funcionários o questionário *online*. Na oportunidade, foram expostas a motivação e finalidade do estudo, bem como as justificativas da sua realização. O questionário e sua possibilidade de anonimato dos respondentes é uma estratégia interessante para escapar de medidas diretas de análise da tendência ou frequência dos comportamentos de retaliação. Na investigação de comportamentos disfuncionais, nos quais os funcionários usualmente não admitem que exercem tais comportamentos e também não assumem o desejo em retaliar, o anonimato dos indivíduos assume um caráter decisivo no sucesso da coleta de dados.

4.3 Análise e tratamento dos dados

A análise dos dados foi realizada utilizando-se de métodos de pesquisa quantitativa, iniciando-se pela tabulação e análise dos questionários. Para o tratamento estatístico dos dados coletados por meio dos questionários, foi utilizado o *software* de elaboração de planilhas eletrônicas da Microsoft (Excel), objetivando tabulá-los inicialmente para, em

seguida, serem introduzidos no software R – disponibilizado pelo Centro de Computação do CEPEAD/FACE/UFG. Tal software é conceituado como um dos mais completos softwares para análises e tratamento estatístico de dados na área de ciências humanas. Para a análise das relações entre os constructos, foi utilizado o método PLS (*Partial Least Squares*), também chamado de mínimos quadrados parciais.

O modelo teórico proposto para a pesquisa é composto de 2 (duas) variáveis (Comprometimento e Retaliação) e 9 (nove) indicadores, conforme proposto no Quadro 5.

Quadro 5 - Quadro mostrando os constructos e indicadores que compõem o modelo teórico da pesquisa

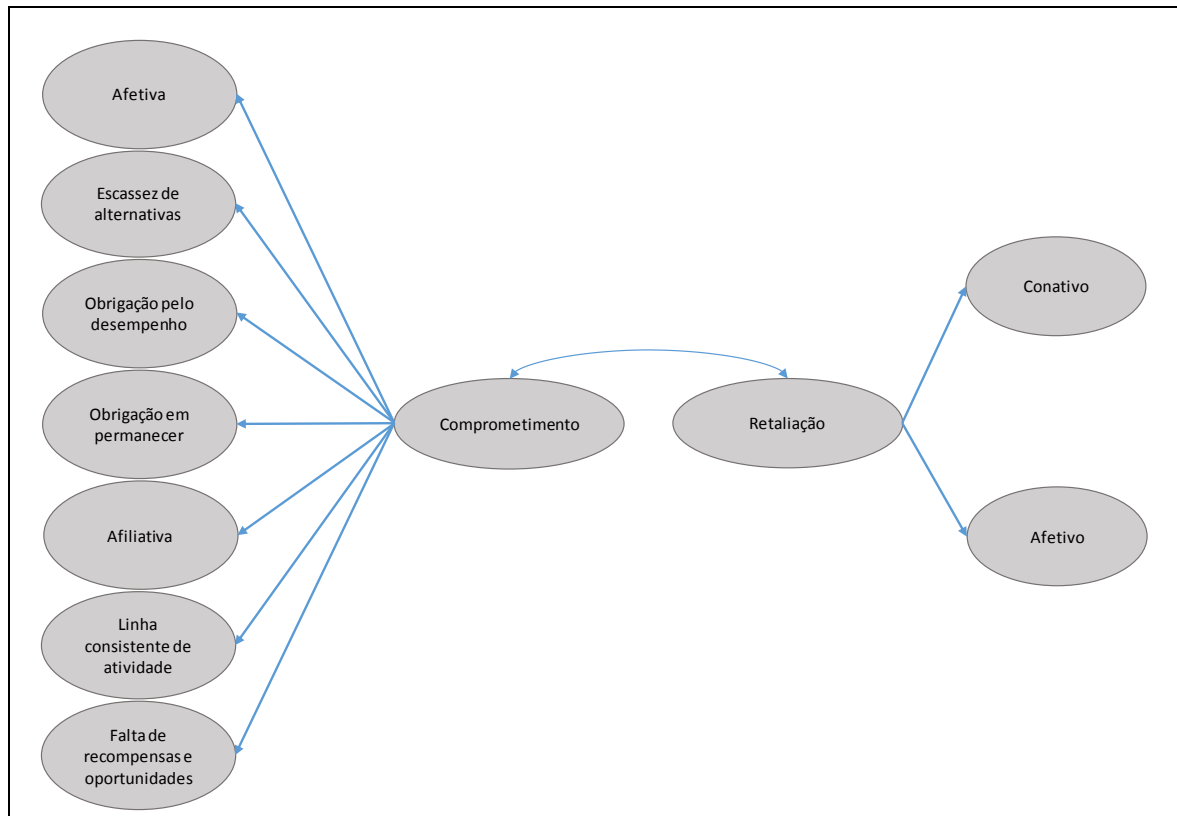
Constructo	Indicadores
Comprometimento	Afetiva
	Obriga��o em permanecer
	Obriga��o pelo desempenho
	Afiliativa
	Falta de recompensas e oportunidades
	Linha consistente de atividade
	Escassez de alternativas
Retalia��o	Afetivo
	Conativo

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A representa  o esquemática do modelo hipotético   apresentada a seguir.

4.4 Modelo Hipotético

Figura 4 - Modelo Hipotético Inicial da relação entre Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O modelo hipotético da pesquisa foi elaborado a partir da revisão da literatura sobre comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias. A fundamentação teórica do modelo analítico baseou-se nas pesquisas de Medeiros et al. (2005) para a variável do comprometimento e no modelo de Mendonça e Tamayo (2003) para a variável de retaliação.

4.5 Hipóteses de Pesquisa

Diante da análise do modelo hipotético, tem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H0: Existe uma relação negativa e significativa entre comprometimento e retaliação;

H1: Existe uma relação positiva e significativa entre comprometimento e retaliação.

Para realizar a verificação das hipóteses de pesquisa, iniciou-se estabelecendo uma relação das siglas correspondentes aos itens das escalas EBACO e MARO, conforme apresenta Tabela 1.

Tabela 1 - Relação das siglas por item

Constructos		Itens	C.F.	Com.	Peso
Comprometimento	Afetiva	AFE1	0,91	0,83	0,29
		AFE2	0,89	0,80	0,28
		AFE3	0,88	0,77	0,28
		AFE4	0,86	0,75	0,27
	Escassez de alternativas	EA3	0,85	0,73	0,33
		EA2	0,82	0,68	0,32
		EA1	0,82	0,67	0,32
		EA4	0,72	0,52	0,28
	Obrigação pelo desempenho	OD2	0,82	0,67	0,33
		OD3	0,82	0,67	0,33
		OD1	0,82	0,67	0,33
		OD4	0,71	0,50	0,28
	Obrigação em permanecer	OP3	0,95	0,90	0,30
		OP2	0,93	0,87	0,29
		OP4	0,89	0,79	0,28
		OP1	0,78	0,61	0,25
	Afiliativa	AFI3	0,90	0,82	0,34
		AFI1	0,85	0,72	0,32
		AFI4	0,80	0,64	0,30
		AFI2	0,68	0,46	0,26
	Linha consistente de atividade	LCA2	0,80	0,64	0,42
		LCA1	0,78	0,60	0,41
		LCA3	0,59	0,35	0,31
		LCA4	0,55	0,30	0,29
	Falta de recompensas e oportunidades	FRO1	0,70	0,49	0,42
		FRO3	0,67	0,44	0,39
		FRO4	0,65	0,42	0,38
		FRO2	0,58	0,33	0,34
Retaliação	Afetivo	RA4	0,89	0,79	0,19
		RA6	0,87	0,76	0,19
		RA2	0,87	0,76	0,19
		RA5	0,83	0,69	0,18
		RA1	0,81	0,66	0,17
		RA7	0,74	0,55	0,16
		RA3	0,71	0,50	0,15
	Conativo	RC2	0,88	0,77	0,26
		RC4	0,82	0,68	0,25
		RC3	0,82	0,67	0,24
		RC1	0,79	0,63	0,24
		RC5	0,78	0,61	0,23

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Objetivando efetivar os testes das hipóteses de pesquisa, foi realizada, inicialmente, uma análise descritiva exploratória dos dados contemplando: a descrição do perfil amostral; os testes de linearidade e normalidade, análise de *outliers* e a identificação das variáveis que mais impactam em cada constructo. Após, foi verificada a dimensionalidade, consistência interna/confiabilidade, validação convergente e discriminante dos constructos de primeira e segunda ordem. Por fim, foram avaliadas as relações entre os constructos conforme o modelo teórico apresentado na Figura 4.

A coleta de dados encerrou-se diante do alcance de 151 (cento e cinquenta e um) indivíduos respondentes ao instrumento proposto. Este continha questões para a caracterização da amostra, para a análise da temática do comprometimento organizacional e para a análise da medida de retaliação.

Na descrição das variáveis relacionadas à caracterização da amostra foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, enquanto que na descrição das variáveis relativas aos constructos (Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias) foram utilizadas medidas de tendência central, posição e dispersão.

Para avaliar as relações entre os constructos Comprometimento e Retaliação foi utilizado o modelo de equações estruturais aplicando a abordagem PLS. A abordagem PLS - *Partial Least Square* (VINZI et al., 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM – *Covariance-based Structural Equation Modeling*), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer alguns critérios mais rígidos, tais como normalidade multivariada das variáveis, independência entre as observações e tamanho amostral elevado.

O processo de modelagem de equações estruturais dividiu-se em 2 (duas) partes, quais sejam: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas a dimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

Para examinar a validação convergente, que representa a avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Tal critério propõe que há validação quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (Henseler et al., 2009) ou 40% (Nunnally & Bernstein, 1994). Já a AVE indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus indicadores.

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (CHIN, 1998). O A.C. é um indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do constructo latente que está sendo mensurado. Já o C.C. é a medida do grau em que um conjunto de itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. De acordo com Tenenhaus et al. (2005), os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, para autores como Hair et al. (2009), valores acima de 0,60 também são aceitos. Para a validade discriminante, que indica o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981). Tal critério garante a validade discriminante quando a variância média extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

Por fim, a verificação da dimensionalidade dos constructos possibilita a suposição inerente, e é exigência essencial para a criação de uma escala múltipla, indicando que as variáveis latentes são unidimensionais, e significa que os indicadores estão fortemente associados um com o outro, representando um único conceito. Para avaliar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério da Análise Paralela (*Parallel Analysis*), elaborado por Horn (1965), que retorna a quantidade de dimensões do constructo.

Os constructos comprometimento e retaliação são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelas variáveis manifestas, mas por variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração foi utilizada a abordagem “*Two-Step*” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (MINGOTI, 2007).

Para avaliar a qualidade dos ajustes do modelo estrutural foram utilizados o R^2 e o GoF (TENENHAUS et al., 2004). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (HAIR et al., 2016). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos constructos e dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%.

O GoF em PLS, não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (HENSELER; SARSTEDT, 2013), apenas permite uma síntese das AVEs e dos R^2 do modelo em uma única estatística,

podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo. Constructos formativos são aqueles que as variáveis manifestas são identificadas como a causa da variável latente, assim, considera-se que as variáveis manifestas estão “formando” a variável latente.

A fim de comparar os escores do modelo estrutural em relação às variáveis de caracterização foram utilizados os testes de Mann-Whitney (HOLLANDER et al., 2013) e Kruskal-Wallis (HOLLANDER et al., 2013). Além disso, quando o teste de Kruskal-Wallis evidenciou diferença significativa, foi utilizado o teste de Nemenyi (HOLLANDER et al., 2013) para as comparações múltiplas.

O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.3.1).

No capítulo 5, a seguir, são apresentados os principais aspectos relacionados à análise e interpretação dos dados coletados e resultados obtidos.

5 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS OBTIDOS E TESTE DAS HIPÓTESES FORMULADAS

5.1 Análise de dados faltantes e *outliers*

O banco de dados era constituído por 49 (quarenta e nove) variáveis, sendo 9 (nove) variáveis de caracterização da amostra e 40 (quarenta) variáveis relacionadas a 9 (nove) constructos de primeira ordem e 2 (dois) constructos de segunda ordem (Comprometimento: Afetiva, Escassez de alternativas, Obrigação pelo desempenho, Obrigação em permanecer, Afiliativa, Linha consistente de atividade e Falta de recompensas e oportunidades; Retaliação: Afetivo e Conativo). O número de respondentes foi igual a 151 (cento e cinquenta e um) e, dentre estes, não houve nenhum dado faltante para as variáveis dos constructos, uma vez que o questionário foi construído de forma a impossibilitar que o indivíduo não preenchesse algum dos campos. Dessa forma, não se fez necessário nenhuma análise de dados faltantes.

Foi realizada também uma análise dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais. Podemos classificar, de acordo com Hair et al. (2009), 4 (quatro) tipos de *outliers*:

- (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação;
- (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário;
- (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e
- (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Diante dessa classificação, deve-se considerar os *outliers* do tipo 2 (dois) e 3 (três) como univariados, enquanto os *outliers* do tipo 4 (quatro) podem ser identificados como multivariados. Não foi encontrado nenhum valor fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando assim o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 (zero) e o desvio padrão 1 (um). Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ foram consideradas *outliers* (HAIR et al., 2009). De acordo com este critério, foram

encontradas 23 (vinte e três) observações, o que corresponde a 0,38%, que podem ser consideradas atípicas de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair et al. (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base neste critério, foi encontrado 1 (0,66%) indivíduo (ID = 50) atípico de forma multivariada. Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR et al., 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

5.2 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. A abordagem PLS (*Partial Least Square*) (VINZI et al., 2010) foi desenvolvida como uma alternativa a abordagem tradicional baseada na matriz de covariância (CBSEM), sendo uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados, uma vez que não é necessário satisfazer algumas suposições mais duras, tais como normalidade multivariada dos dados, independência entre as observações e tamanho amostral elevado. Mesmo utilizando o método tradicional (CBSEM) existem diversos estimadores robustos a desvios de normalidade. Sendo assim, a ausência de normalidade dos dados, deixou de ser um problema quando se trabalha com equações estruturais. Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Através da matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER et al., 2013), foram observadas 306 (trezentos e seis) de 780 (setecentos e oitenta) relações significativas ao nível de 5%, ou seja, 39,23% das correlações possíveis. Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Em todos os constructos, foram observados valores-p menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos mesmos.

5.3 Análise Descritiva

A análise descritiva das variáveis e seus respectivos resultados permite uma leitura detalhada da composição da amostra e suas peculiaridades. As tabelas apresentadas a seguir, caracterizam as variáveis da amostra pesquisada, os itens componentes dos constructos e os índices de comprometimento e retaliação por indicador. Para complementar, foi elaborada ainda, uma nuvem de palavras para os comentários e sugestões em relação à pesquisa.

Tabela 2 - Descrição das variáveis de caracterização da amostra

Variáveis		N	%
Sexo	Masculino	84	55,63%
	Feminino	67	44,37%
Idade	De 16 a 24 anos	5	3,31%
	De 25 a 29 anos	14	9,27%
	De 30 a 39 anos	42	27,81%
	De 40 a 49 anos	53	35,10%
	De 50 a 59 anos	30	19,87%
	Acima de 60 anos	7	4,64%
Nível de escolaridade	Ensino médio completo	2	1,32%
	Ensino superior incompleto	7	4,64%
	Ensino superior completo	22	14,57%
	Pós-graduação incompleta	2	1,32%
	Pós-graduação completa	84	55,63%
	Mestrado incompleto	9	5,96%
	Mestrado completo	19	12,58%
	Doutorado incompleto	3	1,99%
	Doutorado completo	3	1,99%
Tipo de cargo	Cargo Comissionado	55	36,42%
	Cargo Efetivo	96	63,58%
Cargo efetivo	Advogado	5	4,59%
	Analista de Desenvolvimento	86	78,90%
	Técnico de Desenvolvimento	18	16,51%
Cargo comissionado - função	Analista de Suporte a Negócios	1	1,79%
	Assessoria	1	1,79%
	Assistente	2	3,57%
	Consultor	2	3,57%
	Coordenador	8	14,29%
	Estagiário	4	7,14%
	Gerente	34	60,71%
	Secretária	3	5,36%
	Técnico de Desenvolvimento	1	1,79%
Tempo de trabalho no BDMG	Menos de 1 ano	3	1,99%
	De 1 a 5 anos	41	27,15%
	De 6 a 10 anos	6	3,97%
	De 11 a 15 anos	60	39,74%
	De 16 a 20 anos	23	15,23%
	Acima de 20 anos	18	11,92%
Gerência de equipe	Não	115	76,16%
	Sim	36	23,84%
Gerência de projetos	Não	127	84,11%
	Sim	24	15,89%

Fonte Elaborado pela autora, 2017.

A Tabela 2 apresenta a descrição das variáveis de caracterização da amostra. É possível identificar que a maior parte da amostra era do sexo masculino, sendo 84 (oitenta e quatro) indivíduos (55,63%).

No que se refere às faixas de idade, as mais frequentes foram de 40 (quarenta) a 49 (quarenta e nove) anos, com 53 (cinquenta e três) respondentes (35,10%) e de 30 (trinta) a 39 (trinta e nove) anos, com 42 (quarenta e dois) indivíduos (27,81%). Já os níveis de escolaridade mais frequentes foram: pós-graduação completa com 84 (oitenta e quatro) indivíduos (55,63%), ensino superior completo com 22 (vinte e dois) respondentes (14,57%) e mestrado completo com 19 (dezenove) pessoas (12,58%), indicando o elevado grau de escolaridade dos integrantes da instituição.

Ao descrever as variáveis é possível observar que 96 (noventa e seis) funcionários (63,58%) tinham cargos efetivos, enquanto 55 (cinquenta e cinco) empregados (36,42%) tinham cargos comissionados. Além disso, tem-se que dentre os indivíduos com cargos efetivos a carreira mais frequente foi analista de desenvolvimento, com 86 (oitenta e seis) pessoas (78,90%), enquanto dentre os comissionados a função mais frequente foi gerente, com 34 (trinta e quatro) respondentes (60,71%).

Se analisarmos o tempo de trabalho na instituição, percebe-se que 60 (sessenta) indivíduos, o que corresponde a 39,74% dos respondentes, trabalhavam de 11 (onze) a 15 (quinze) anos na instituição e 41 (quarenta e um) pessoas (27,15%) trabalhavam de 1 (um) a 5 (cinco) anos na empresa.

Por fim, ao avaliarmos as variáveis gerência de equipe e gerência de projetos, 36 (trinta e seis) indivíduos (23,84%) tinham cargo de gerência de equipe, enquanto 24 (vinte e quatro) pessoas (15,89%) tinham cargo de gerência de projetos. Para a análise das anotações realizadas na última parte do instrumento de pesquisa, é apresentada, na Figura 5, a nuvem de palavras obtida com os comentários e sugestões feitas acerca do questionário, bem como sobre o estudo em geral.

A nuvem de palavras é uma técnica que, através da contagem e da análise da frequência das palavras, pode ser utilizada para verificar quais foram mais utilizadas em um determinado texto. Para gerá-la, foi utilizada a função *wordcloud* do pacote *wordcloud* do software R.

concordância com a afirmativa representada pela variável, e intervalos que contêm o escore de 3 (três) não indicam concordância nem discordância.

Tabela 3 - Descrição dos itens dos constructos

Constructos		Itens	Média	D.P.	I.C. - 95%¹
Comprometimento	Afetiva	AFE1	4,55	1,15	[4,36; 4,72]
		AFE2	4,70	1,28	[4,5; 4,89]
		AFE3	4,00	1,45	[3,77; 4,21]
		AFE4	3,77	1,50	[3,52; 4,02]
	Escassez de alternativas	EA1	4,13	1,62	[3,87; 4,38]
		EA2	3,17	1,58	[2,94; 3,42]
		EA3	3,56	1,71	[3,29; 3,82]
		EA4	4,13	1,58	[3,89; 4,4]
	Obrigação pelo desempenho	OD1	5,74	0,56	[5,64; 5,82]
		OD2	5,81	0,50	[5,72; 5,89]
		OD3	5,36	1,02	[5,19; 5,5]
		OD4	5,48	0,90	[5,33; 5,62]
	Obrigação em permanecer	OP1	2,86	1,65	[2,62; 3,12]
		OP2	2,20	1,45	[1,99; 2,43]
		OP3	2,27	1,46	[2,04; 2,47]
		OP4	2,12	1,44	[1,91; 2,34]
	Afiliativa	AFI1	4,46	1,10	[4,29; 4,63]
		AFI2	3,56	1,48	[3,34; 3,8]
		AFI3	4,29	1,25	[4,08; 4,48]
		AFI4	4,92	1,00	[4,76; 5,08]
	Linha consistente de atividade	LCA1	5,15	0,92	[4,99; 5,29]
		LCA2	4,56	1,45	[4,33; 4,76]
		LCA3	4,28	1,42	[4,05; 4,52]
		LCA4	4,51	1,24	[4,32; 4,7]
	Falta de recompensas e oportunidades	FRO1	2,28	1,39	[2,06; 2,51]
		FRO2	2,11	1,36	[1,9; 2,32]
		FRO3	2,19	1,33	[1,99; 2,39]
		FRO4	3,17	1,82	[2,87; 3,46]
Retaliação	Afetivo	RA1	2,82	1,25	[2,64; 3,02]
		RA2	3,40	1,29	[3,21; 3,6]
		RA3	3,47	1,17	[3,3; 3,66]
		RA4	3,42	1,17	[3,25; 3,61]
		RA5	2,98	1,29	[2,77; 3,19]
		RA6	3,34	1,22	[3,14; 3,53]
		RA7	2,31	1,18	[2,13; 2,48]
	Conativo	RC1	1,64	0,90	[1,5; 1,8]
		RC2	1,34	0,62	[1,25; 1,44]
		RC3	1,32	0,60	[1,23; 1,42]
		RC4	1,54	0,79	[1,42; 1,67]
		RC5	1,36	0,70	[1,26; 1,46]

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

¹ Intervalo bootstrap.

Portanto, no que se refere ao constructo comprometimento, pode-se ressaltar que todos os itens atinentes ao componente afetiva (AFE1, AFE2, AFE3 e AFE4) obtiveram médias maiores que 3,5, indicando uma tendência a concordar com a afirmação, sendo que a

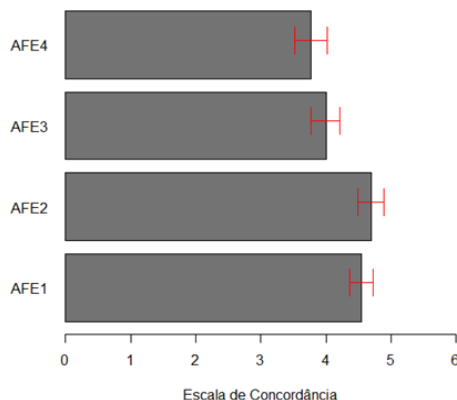
maior concordância média foi com o item AFE2 (4,70). Para o componente escassez de alternativas, houve uma tendência a concordar com os itens EA1 (4,13) e EA4 (4,13), enquanto houve uma tendência a discordar do item EA2 (3,17) e não houve tendência a concordar nem discordar do item EA3 (3,56). No caso do componente obrigação pelo desempenho, houve uma tendência a concordar com todos os itens (OD1, OD2, OD3, OD4), sendo que a maior concordância média foi com o item OD2, correspondendo a 5,81. Em relação ao componente obrigação em permanecer, houve uma tendência a discordar de todos os itens (OP1, OP2, OP3, OP4), sendo que o item OP4 teve a maior discordância média (2,12). Para o componente afiliativa, observa-se uma tendência a concordar com os itens AFI1, AFI3 e AFI4, sendo a maior concordância média a do item AFI4 (4,92). No entanto, não houve tendência a concordar nem discordar do item AFI2 (3,56). Quanto ao componente linha consistente de atividade, houve uma tendência a concordar com todos os itens (LCA1, LCA2, LCA3, LCA4), sendo que o item LCA1 apresentou a maior concordância média (5,15). Por fim, no componente falta de recompensas e oportunidades, houve uma tendência de discordar com todos os itens (FRO1, FRO2, FRO3, FRO4), sendo que a maior discordância média foi a do item FRO2 (2,11). Cumpre destacar ainda, que os valores relativos ao item obrigação pelo desempenho se apresentaram diferenciados das demais médias, se posicionando bem acima das outras registradas, no qual todas as médias são superiores a 5 (cinco), na escala EBACO de 1 (um) a 6 (seis). Em contrapartida, os componentes obrigação em permanecer e falta de recompensas e oportunidades foram aqueles que apresentaram as menores médias, todos abaixo de 3 (três), na escala EBACO de 1 (um) a 6 (seis).

Já no que se refere ao constructo retaliação, observa-se que, quanto ao componente afetivo, houve uma tendência a discordar dos itens RA1 (2,82), RA5 (2,98) e RA7 (2,31). No entanto, não houve tendência a concordar nem discordar dos itens RA2 (3,40), RA3 (3,47), RA4 (3,42) e RA6 (3,34). No caso do componente conativo, houve uma tendência a discordar de todos os itens (RC1, RC2, RC3, RC4, RC5), sendo que o item RC3 teve a maior discordância média (1,32). Assim, observa-se que os itens que apresentaram as maiores médias integram o componente afetivo. Em contrapartida, o componente conativo, apresentou as menores médias, com todos os valores inferiores a 2 (dois), na medida MARO com a escala de 1 a 5.

Com a finalidade de ilustrar os resultados da análise descritiva das variáveis formadoras dos constructos, foi elaborada uma série de gráficos, apresentados a seguir, para identificar os intervalos de confiança de cada um dos componentes dos constructos.

Inicialmente, no Gráfico 4, observa-se, no que se refere aos itens do componente afetiva, do constructo comprometimento, que os intervalos de confiança variaram, aproximadamente, entre 3,50 e 5,00, considerando 5% de erro padrão e 95% de confiança.

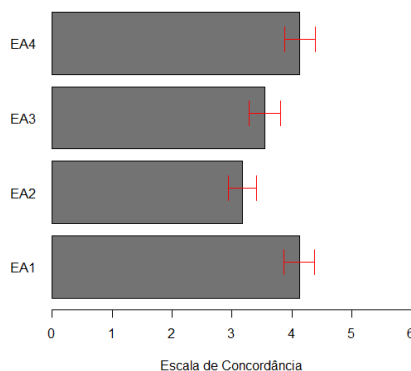
Gráfico 4 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento – afetiva.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Já no caso dos itens do componente escassez de alternativas, para o mesmo padrão estatístico, a análise do Gráfico 5 revela que os intervalos de confiança se situaram entre os valores próximos de 3,00 e 4,50.

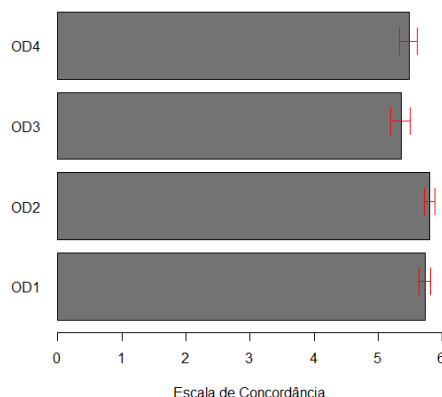
Gráfico 5 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - escassez de alternativas.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quanto aos itens do componente obrigação pelo desempenho, são exibidos, por meio do Gráfico 6, os respectivos intervalos de confiança, que variaram entre pouco mais de 5,00 e pouco menos de 6,00, nos mesmos padrões estatísticos.

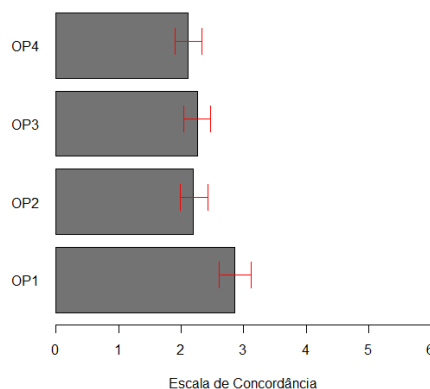
Gráfico 6 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - obrigação pelo desempenho.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Já em relação aos itens do componente obrigação em permanecer, para os mesmos padrões de análise estatística, são apresentadas variações entre cerca de 2,00 e 3,00, conforme Gráfico 7, expresso a seguir.

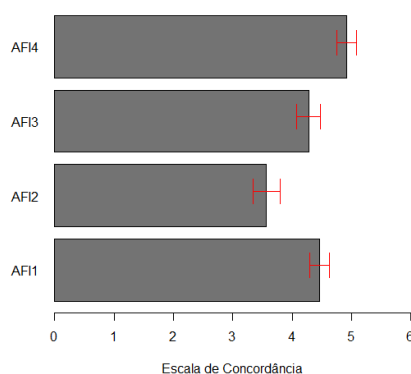
Gráfico 7 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - obrigação em permanecer.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A análise do Gráfico 8, no que se refere à formação do componente afiliativa, retrata que os intervalos de confiança estão situados entre, aproximadamente, 3,50 e 5,00.

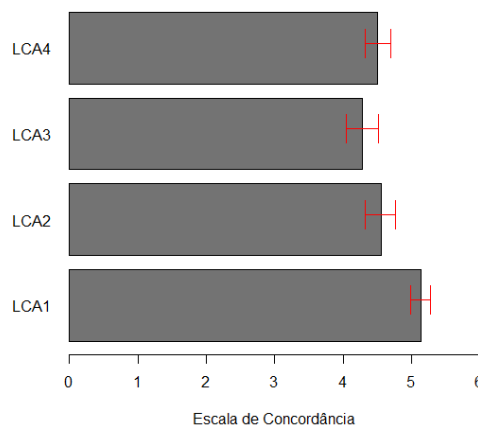
Gráfico 8 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento – afiliativa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Já em relação ao componente linha consistente de atividade, observa-se, no Gráfico 9, que, os intervalos de confiança se situaram entre os valores próximos a 4,00 e 5,50.

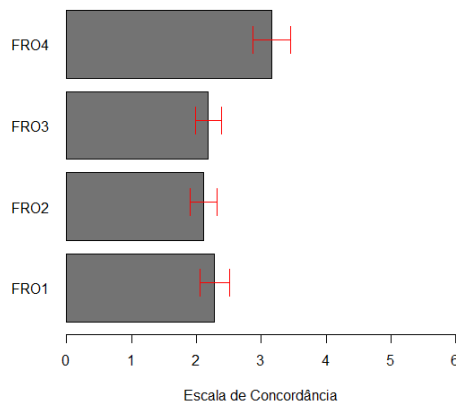
Gráfico 9 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - linha consistente de atividade.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com relação ao último componente do constructo comprometimento, representado pela falta de recompensas e oportunidades, verifica-se, no Gráfico 10, que a variação dos intervalos de confiança ocorreu entre os valores próximos a 2,00 e 3,50.

Gráfico 10 - Intervalos de confiança para o constructo comprometimento - falta de recompensas e oportunidades.

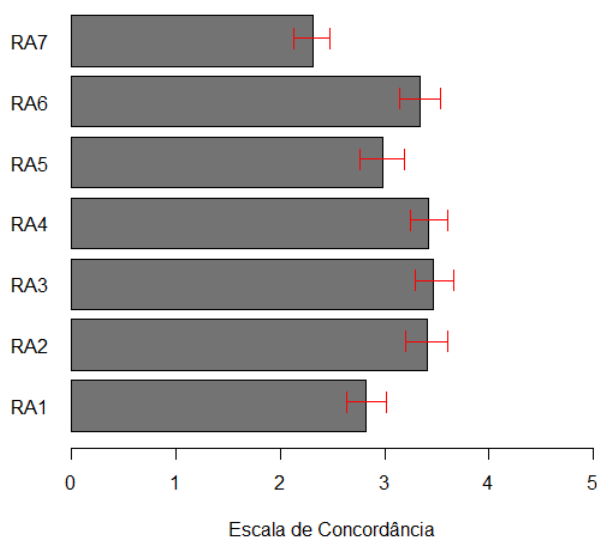


Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Prosseguindo a análise descritiva dos componentes do modelo teórico, apresenta-se, a seguir, os intervalos de confiança do constructo retaliação, nos mesmos padrões estatísticos.

No que se refere aos itens do componente afetivo do referido constructo, observa-se que, no Gráfico 11, os intervalos de confiança estão, aproximadamente, entre 2,00 e 3,50.

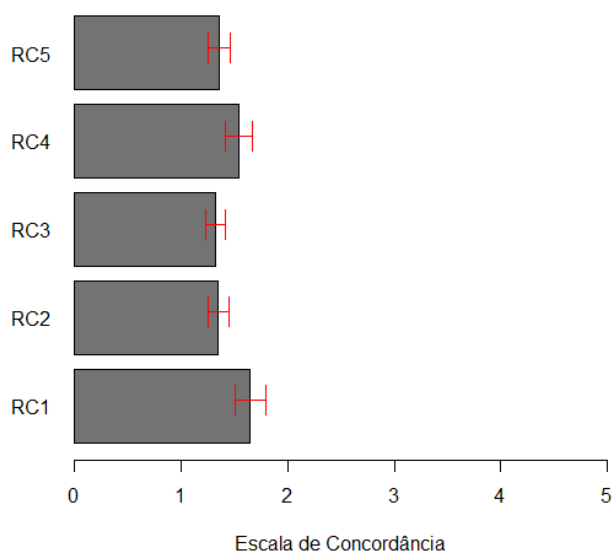
Gráfico 11 - Intervalos de confiança para o constructo retaliação – afetivo.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Finalmente, no Gráfico 12, são apresentados os intervalos de confiança dos itens formadores do componente conativo, cuja variação ocorreu entre 1,00 e 2,00, aproximadamente.

Gráfico 12 - Intervalos de confiança para o constructo retaliação – conativo.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A Tabela 4, a seguir, apresenta as médias das variáveis, os respectivos pesos das escalas, bem como as médias dos indicadores objetivando possibilitar uma melhor compreensão individualizada dos resultados por constructo, e analisá-los de acordo com os padrões estabelecidos nas escalas EBACO e MARO, para comprometimento e retaliação, respectivamente.

Tabela 4 - Índices de Comprometimento e Retaliação por indicador

Constructos		Itens	C.F.¹	Com.²	Peso
Comprometimento	Afetiva	AFE1	0,91	0,83	0,29
		AFE2	0,89	0,80	0,28
		AFE3	0,88	0,77	0,28
		AFE4	0,86	0,75	0,27
	Escassez de alternativas	EA3	0,85	0,73	0,33
		EA2	0,82	0,68	0,32
		EA1	0,82	0,67	0,32
		EA4	0,72	0,52	0,28
	Obrigação pelo desempenho	OD2	0,82	0,67	0,33
		OD3	0,82	0,67	0,33
		OD1	0,82	0,67	0,33
		OD4	0,71	0,50	0,28
	Obrigação em permanecer	OP3	0,95	0,90	0,30
		OP2	0,93	0,87	0,29
		OP4	0,89	0,79	0,28
		OP1	0,78	0,61	0,25
	Afiliativa	AFI3	0,90	0,82	0,34
		AFI1	0,85	0,72	0,32
		AFI4	0,80	0,64	0,30
		AFI2	0,68	0,46	0,26
	Linha consistente de atividade	LCA2	0,80	0,64	0,42
		LCA1	0,78	0,60	0,41
		LCA3	0,59	0,35	0,31
		LCA4	0,55	0,30	0,29
	Falta de recompensas e oportunidades	FRO1	0,70	0,49	0,42
		FRO3	0,67	0,44	0,39
		FRO4	0,65	0,42	0,38
		FRO2	0,58	0,33	0,34
Retaliação	Afetivo	RA4	0,89	0,79	0,19
		RA6	0,87	0,76	0,19
		RA2	0,87	0,76	0,19
		RA5	0,83	0,69	0,18
		RA1	0,81	0,66	0,17
		RA7	0,74	0,55	0,16
		RA3	0,71	0,50	0,15
	Conativo	RC2	0,88	0,77	0,26
		RC4	0,82	0,68	0,25
		RC3	0,82	0,67	0,24
		RC1	0,79	0,63	0,24
		RC5	0,78	0,61	0,23

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No cálculo do grau de comprometimento, inicialmente, foi calculada a média obtida para cada item da escala. Em seguida, as médias encontradas foram multiplicadas pelo peso de cada um dos itens, previamente obtidos com a escala EBACO, conforme Bastos et al. (2008). Os pesos foram utilizados conforme apresentados no anexo A, extraído de Bastos et

al. (2008), e buscaram calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às bases do comprometimento. Posteriormente, os resultados foram somados e a partir daí, foi feita uma aferição com base nos níveis também indicados no anexo A para avaliar como a instituição se posiciona em relação às bases do comprometimento. Para que possa ser feita a interpretação dos resultados obtidos, é importante considerar que algumas das bases do comprometimento são diretamente proporcionais ao desempenho institucional, enquanto outras são inversamente proporcionais. Assim, para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho deseja-se um alto escore para o comprometimento, enquanto nas bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, são desejados baixos escores para o comprometimento. Para estas análises, considerou-se os escores apresentados por Bastos et al. (2008) no instrumento de pesquisa aplicado.

No cálculo do componente afetiva, foi alcançado o resultado 13,12, apontando para um comprometimento acima da média, por situar-se entre 11,21 e 16,55. Deve-se notar que para o bom desempenho organizacional, deseja-se um alto comprometimento afetivo. Para o componente escassez de alternativas, obteve-se um valor de 11,12, situando-se abaixo de 11,46, o que denota um baixo escore para este componente do comprometimento. Contudo, para esta base em questão, é desejado que o resultado fosse baixo, para uma adequada performance gerencial (Bastos et al., 2008). Se analisarmos o componente obrigação pelo desempenho, tem-se que a média obtida foi 16,66 sendo maior que 13,34, o que aponta para alto escore para o componente. No caso deste fator, busca-se um resultado elevado para uma efetividade das metas organizacionais. Em relação ao componente obrigação em permanecer, a média resultante foi 7,63. Assim, por ser menor de 10,62, tem-se baixo comprometimento, o que se apresenta como um ponto de atenção, uma vez que, para um bom desempenho da empresa, espera-se um alto comprometimento neste quesito. No cômputo do componente afiliativa, obteve-se o valor de 12,90, que, por ser abaixo de 14,77, indica baixo comprometimento. Contudo, como no caso deste fator é desejado um alto comprometimento, este também é um aspecto crítico para o comportamento da organização, principalmente no que tange às suas metas e objetivos. No que se refere ao componente linha consistente de atividade, o resultado foi 12,13. Como encontra-se entre 8,52 e 12,13, considera-se que o comprometimento está abaixo da média e entre 12,13 e 15,63, o comprometimento está acima da média, tem-se que o resultado se encontra no limite entre os dois níveis, tendendo ligeiramente ao comprometimento acima da média. Por fim, para o fator falta de recompensas e oportunidades o resultado alcançado foi 6,15, apontando para um comprometimento abaixo

da média, por estar entre os valores 4,36 e 8,78, considerado um bom resultado para o desempenho organizacional. Já para o cálculo da retaliação, de acordo com o roteiro proposto por Mendonça (2008), busca-se o escore médio em cada um dos fatores da escala (afetivo e conativo), obtido com a somatória dos valores alcançados em cada um dos itens e a divisão da somatória pelo número total de itens que compõem o fator. Ao analisarmos o componente afetivo, com o valor de 3,11, ou seja, uma média igual a superior a 3,0, percebe-se a indignação dos respondentes diante do contexto organizacional injusto (Mendonça, 2008, p. 258), sendo este um ponto de atenção para a organização pesquisada.

No caso do componente conativo, foi alcançado um valor de 1,4396, sendo, portanto, uma média fatorial igual ou inferior a 2,0, indicando que os funcionários da organização pesquisada não possuem uma tendência consciente para assumir uma atitude retaliatória frente a situações de injustiça. Este resultado é positivo para a gestão de pessoas na instituição em estudo, considerando que quanto menos indignação e menor existência de conflitos no ambiente organizacional, melhor a produtividade. Uma vez que ainda que os trabalhadores se indignem com o contexto organizacional injusto, eles não retribuem (de forma consciente) a esta situação, com comportamentos retaliatórios. A seguir, são apresentados os principais aspectos e achados decorrentes da análise fatorial exploratória realizada com os dados coletados, com o objetivo de validar o modelo teórico (hipotético) proposto para o estudo das relações entre os constructos.

5.4 Análise Fatorial Exploratória

Os constructos comprometimento e retaliação são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelas variáveis manifestas (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Assim, objetivando viabilizar a referida abordagem, foi necessário, inicialmente, que se computasse os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a análise fatorial para extração das componentes principais, com rotação varimax (MINGOTI, 2007).

Para os constructos de primeira ordem (afetiva, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho, obrigação em permanecer, afiliativa, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, no caso do comprometimento; afetivo e conativo, para a retaliação) a análise fatorial exploratória tem o objetivo de verificar a necessidade de excluir algum item (variável) dos constructos que não esteja contribuindo com a formação dos índices, uma vez que, de acordo com Hair et al. (2009), itens com cargas fatoriais menores

que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. A análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem é mostrada na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória para os constructos de primeira ordem.

Constructos		Itens	C.F.	Com.	Peso
Comprometimento	Afetiva	AFE1	0,91	0,83	0,29
		AFE2	0,89	0,80	0,28
		AFE3	0,88	0,77	0,28
		AFE4	0,86	0,75	0,27
	Escassez de alternativas	EA3	0,85	0,73	0,33
		EA2	0,82	0,68	0,32
		EA1	0,82	0,67	0,32
		EA4	0,72	0,52	0,28
	Obrigação pelo desempenho	OD2	0,82	0,67	0,33
		OD3	0,82	0,67	0,33
		OD1	0,82	0,67	0,33
		OD4	0,71	0,50	0,28
	Obrigação em permanecer	OP3	0,95	0,90	0,30
		OP2	0,93	0,87	0,29
		OP4	0,89	0,79	0,28
		OP1	0,78	0,61	0,25
	Afiliativa	AFI3	0,90	0,82	0,34
		AFI1	0,85	0,72	0,32
		AFI4	0,80	0,64	0,30
		AFI2	0,68	0,46	0,26
	Linha consistente de atividade	LCA2	0,80	0,64	0,42
		LCA1	0,78	0,60	0,41
		LCA3	0,59	0,35	0,31
		LCA4	0,55	0,30	0,29
	Falta de recompensas e oportunidades	FRO1	0,70	0,49	0,42
		FRO3	0,67	0,44	0,39
		FRO4	0,65	0,42	0,38
		FRO2	0,58	0,33	0,34
Retaliação	Afetivo	RA4	0,89	0,79	0,19
		RA6	0,87	0,76	0,19
		RA2	0,87	0,76	0,19
		RA5	0,83	0,69	0,18
		RA1	0,81	0,66	0,17
		RA7	0,74	0,55	0,16
		RA3	0,71	0,50	0,15
	Conativo	RC2	0,88	0,77	0,26
		RC4	0,82	0,68	0,25
		RC3	0,82	0,67	0,24
		RC1	0,79	0,63	0,24
		RC5	0,78	0,61	0,23

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade.

Dessa maneira, nota-se que todos os itens, tanto do constructo comprometimento, quanto do constructo retaliação, apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,50 e, por isso, não foi necessário excluir nenhum deles. No que se refere ao constructo comprometimento, os itens do componente afetiva apresentaram pesos muito similares, variando de 0,27 a 0,29. No entanto, o item AFE1 teve o maior peso (0,29), ou seja, foi o que mais impactou na formação do indicador, enquanto o item AFE4 teve o menor peso (0,27), sendo o que menos impactou na formação do componente.

Quanto ao indicador escassez de alternativas, tem-se que o item EA3 teve o maior peso (0,33), tendo maior representatividade na formação do indicador. Em contraposição, o item EA4 apresentou o menor peso (0,28) e a menor representatividade. Para o indicador obrigação pelo desempenho, os itens OD1, OD2 e OD3 tiveram os maiores pesos (0,33) e os maiores impactos; por outro lado, o item OD4 teve o menor peso (0,28) e o menor impacto. O item OP3 teve o maior peso (0,30), causando o maior impacto na formação do indicador obrigação em permanecer, enquanto o item OP1 apresentou o menor peso (0,25), gerando o menor impacto na constituição do componente. Em relação ao indicador afiliativa, nota-se que o AFI3 foi o item com maior peso (0,34) e maior representatividade, enquanto o item AFI2 teve o menor peso (0,26) e menor representatividade na formação do componente. No indicador linha consistente de atividade, o item com menor peso (0,29) e que menos impactou na formação do constructo foi LCA4, enquanto o item LCA2 foi o que teve maior peso (0,42) e que mais impactou na formação do constructo. Para o indicador falta de recompensas e oportunidades, o item que apresentou o maior peso (0,42) e maior representatividade foi FRO1, enquanto o que teve o menor peso (0,34) e menor representatividade foi FRO2.

No que se refere ao constructo retaliação, ao observarmos os itens do componente afetivo, tem-se que os itens RA2, RA4 e RA6 tiveram os maiores pesos, garantindo maiores impactos no indicador. Por outro lado, o item RA3 teve o menor peso (0,15) e menor impacto na formação do indicador. Já o item que mais impactou na formação do constructo conativo foi o RC2, com um peso de 0,26, enquanto o que menos impactou foi o RC5, com um peso de 0,23.

Na análise da qualidade e validade dos constructos foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), que indica validação convergente quando a Variância Média Extraída – AVE for superior a 50% (HENSELER et al., 2009) ou 40% (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o alfa de Cronbach (AC) e a confiabilidade composta (CC) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus

et al. (2005), os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, alguns casos, valores acima de 0,60 também são aceitos (HAIR et al., 2009). Por fim, para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da análise paralela (*Parallel Analysis*) elaborado por Horn (1965), que retorna a quantidade de dimensões do constructo. A adequação da amostra para utilização da análise fatorial foi medida através do indicador KMO que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. O KMO é uma medida que varia de 0,0 (zero) a 1,0 (um), sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a análise fatorial exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Tabela 6 - Validade convergente, Confiabilidade e Dimensionalidade dos constructos.

Constructos	Itens	AVE	A.C.	C.C.	KMO	Dim.
Afetiva	4	0,79	0,90	0,89	0,83	1
Escassez de alternativas	4	0,65	0,82	0,82	0,79	1
Obrigação pelo desempenho	4	0,63	0,76	0,81	0,70	1
Obrigação em permanecer	4	0,79	0,91	0,90	0,80	1
Afiliativa	4	0,66	0,81	0,83	0,74	1
Linha consistente de atividade	4	0,47	0,60	0,71	0,62	1
Falta de recompensas e oportunidades	4	0,42	0,53	0,67	0,67	1
Afetivo	7	0,67	0,92	0,90	0,89	1
Conativo	5	0,67	0,87	0,86	0,85	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

¹ Variância Extraída; ² Alfa de Cronbach; ³ Confiabilidade Composta; ⁴ Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; ⁵ Dimensionalidade.

A Tabela 6 apresenta os resultados para a validade e qualidade dos constructos e, dessa forma, conclui-se que todos os componentes apresentaram AVEs superiores a 0,40, evidenciando assim a validação convergente dos mesmos. Com exceção do indicador falta de recompensas e oportunidades, todos os componentes apresentaram valores de alfa de Cronbach (A.C.) maiores ou iguais a 0,60. Por outro lado, todos os constructos apresentaram valores de confiabilidade composta (C.C.) maiores que 0,60, logo, pode-se considerar que todos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade. Ao analisarmos os valores de KMO, percebe-se que em todos os indicadores os valores foram maiores que 0,50, evidenciando assim que o ajuste da análise fatorial exploratória foi adequado em todos. Por fim, pelo critério da análise paralela, todos os constructos foram unidimensionais, representando um único conceito.

Finalizando a análise dos dados, foi realizada uma modelagem de equações estruturais para cálculo dos coeficientes de caminho norteadores das relações entre os constructos

estudados. O item 5.5 (Modelagem de equações estruturais – PLS), a seguir, apresenta os resultados obtidos com esta técnica de modelagem.

5.5 Modelagem de Equações Estruturais (PLS)

5.5.1 Modelo de mensuração (*outer model*)

Na análise do modelo de mensuração, são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos constructos. A validade convergente garante que os indicadores de um constructo estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. Já a validade discriminante verifica se os constructos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. Por fim, a confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

Os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 foram eliminados (Hair et al., 2009), pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Além disso, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), para verificar a validade convergente e discriminante. Esta última fica garantida quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for menor que a variância compartilhada deste com os demais. Para mensurar a confiabilidade, foram utilizados novamente o alfa de Cronbach (A.C.) e a confiabilidade composta (C.C.). Na análise da dimensionalidade dos constructos, foi utilizado novamente o critério da análise paralela. Na Tabela 7 são mostrados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades dos modelos de mensuração inicial e final.

Tabela 7 - Modelo de mensuração inicial e final.

Constructos	Itens	Inicial			Final		
		Peso	C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.
Comprometimento	Afetiva	-0,22	0,65	0,42	0,23	0,68	0,46
	Escassez de alternativas	0,26	-0,35	0,12	-	-	-
	Obriga��o pelo desempenho	-0,24	0,38	0,14	0,25	0,43	0,19
	Obriga��o em permanecer	0,08	0,20	0,04	-	-	-
	Afiliativa	-0,14	0,54	0,29	0,15	0,52	0,27
	Linha consistente de atividade	-0,18	0,54	0,29	0,19	0,63	0,40
	Falta de recompensas e oportunidades	0,62	-0,84	0,70	-0,65	-0,84	0,70
Retalia��o	Afetivo	0,59	0,78	0,61	0,58	0,77	0,60
	Conativo	0,65	0,82	0,68	0,66	0,83	0,69

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade.

Logo, observa-se que, no modelo inicial, os itens escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho e obrigação em permanecer apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50. Optou-se por retirar um item por vez, até que o modelo atingisse validação, sendo retirado cada vez o item com a menor carga fatorial. Assim, inicialmente retirou-se o item obrigação em permanecer, com C.F. de 0,20. Em seguida, retirou-se o item escassez de alternativas, com C.F. de -0,35. Dessa maneira, no modelo final permaneceram os itens afetiva, obrigação pelo desempenho, afiliativa, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades. Além disso, pode-se ressaltar que no constructo comprometimento, o indicador falta de recompensas e oportunidades foi o que mais impactou na formação do constructo (peso: -0,65), enquanto o indicador afiliativa (peso: 0,15) teve o menor impacto. Já no constructo retaliação, o indicador conativo (peso: 0,66) teve maior impacto na formação do constructo que o indicador afetivo (peso: 0,58).

Com base no modelo final, avaliando os pesos, nota-se que maior será o comprometimento, se maior for o nível de concordância com os itens das dimensões “afetiva”, “obrigação pelo desempenho”, “afiliativa” e “linha consistente de atividade” e menor for o nível de concordância com os itens da dimensão “falta de recompensas e oportunidades”. Já no caso da retaliação, quanto maior for o nível de concordância com os itens das dimensões “afetivo” e “conativo”, maior será o nível de retaliação.

Na Tabela 8 é apresentada a análise da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos constructos dos modelos de mensuração inicial e final.

Tabela 8 - Validação do modelo de mensuração inicial e final.

Constructos	Inicial						Final					
	Itens	A.C.	C.C.	Dim.	AVE	VMC	Itens	A.C.	C.C.	Dim.	AVE	VMC
Comprometimento	7	0,66	0,62	1	0,29	0,16	5	0,68	0,63	1	0,41	0,14
Retaliação	2	0,44	0,78	1	0,64	0,16	2	0,44	0,78	1	0,64	0,14

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída; ⁵ Variância Compartilhada Máxima.

Portanto, nota-se que o modelo inicial não atingiu validação convergente, visto que a AVE do constructo comprometimento foi inferior a 0,40 (AVE = 0,29) e, por isso, foi realizada a seleção dos itens resultando no modelo final. Assim, com base no modelo final, conclui-se que o constructo retaliação não apresentou valores de A.C. acima de 0,60 (A.C. = 0,44), no entanto, os dois constructos apresentaram valores de C.C. superiores a 0,60, evidenciando assim a confiabilidade dos mesmos. Nota-se também que, os dois constructos foram unidimensionais, de acordo com o critério da análise paralela. Já pelo critério proposto

por Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante para os dois constructos, visto que as variâncias compartilhadas (VMC = 0,14) foram inferiores as respectivas AVEs. No que se refere à validação convergente, observa-se que a mesma ocorreu nos dois constructos dado que as AVEs foram superiores a 0,40.

5.5.2 Modelo estrutural (*inner model*)

De acordo com Hair et al. (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

O modelo de mensuração e modelo de regressão foram realizados utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke e Leisch, 2012).

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R^2 e o GoF (Tenenhaus et al., 2004). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (HAIR et al., 2016). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos constructos e dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF em PLS, não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos (Henseler e Sarstedt, 2013), apenas permite uma síntese das AVEs e dos R^2 do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

A Tabela 9 apresenta os resultados dos modelos estruturais (inicial e final) e a Figura 6 ilustra os resultados do modelo final. Cabe ressaltar que, apesar de que no modelo inicial ter havido uma correlação significativa entre o comprometimento e a retaliação, o modelo não foi validado, ou seja, não podemos tirar conclusões a partir do mesmo.

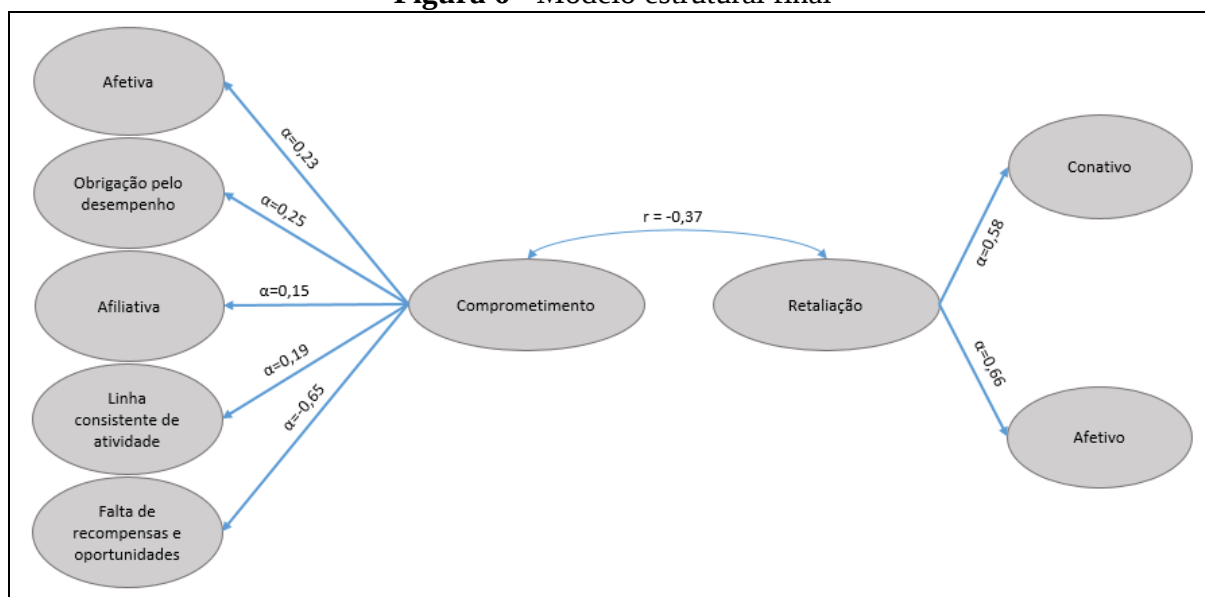
Tabela 9 - Modelo estrutural inicial e final.

Endôgenas	Exôgeneas	Inicial				Final			
		β	E.P. (β)	Valor-p	R ²	β	E.P. (β)	Valor-p	R ²
Retaliação	Comprometimento	-0,40	0,08	0,000	16,10%	-0,37	0,08	0,000	13,60%

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

¹ Erro Padrão; GoF inicial: 24,27%; GoF final: 25,35%.

Contudo, com base nos resultados do modelo final, pode-se concluir que como no modelo estrutural há somente uma relação (entre os constructos comprometimento e retaliação) e as variáveis do modelo são padronizadas pela média e desvio padrão, o coeficiente β do modelo corresponde ao coeficiente de correlação. Logo, tem-se que houve uma correlação significativa (valor-p = 0,000) e negativa ($r = -0,37$) entre o comprometimento e a retaliação, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor será a retaliação e vice-versa. É possível observar também que o comprometimento foi capaz de explicar 13,60% da variabilidade da retaliação e vice-versa. Além disso, o modelo final apresentou um GoF de 25,35%.

Figura 6 - Modelo estrutural final

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

5.5.3 Verificação das hipóteses

Quadro 6 - Hipóteses do Modelo.

Hipóteses	Resultado
Existe uma correlação negativa e significativa entre o Comprometimento e a Retaliação	Confirmada
Existe uma correlação positiva e significativa entre o Comprometimento e a Retaliação	Rejeitada

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Assim, foi possível confirmar a hipótese H0 que considera a existência de uma relação negativa e significativa entre os constructos comprometimento e retaliação. Desse modo, foi possível rejeitar a hipótese H1 que considera a existência de uma relação positiva e significativa entre comprometimento e retaliação.

5.5.4 Relação entre os indicadores e variáveis caracterizadoras

Na Tabela 10 é apresentada a comparação dos escores do modelo estrutural final em relação às variáveis de caracterização da amostra.

Tabela 10 - Comparação dos escores do modelo estrutural final em relação às variáveis caracterizadoras.

Variáveis		Comprometimento			Retaliação		
		Média	E.P.	Valor-p	Média	E.P.	Valor-p
Sexo	Masculino	-0,08	0,11	0,251	-0,01	0,10	0,750
	Feminino	0,10	0,12		0,01	0,13	
Idade	De 16 a 24 anos	0,58	0,37	0,552	-0,02	0,37	0,465
	De 25 a 29 anos	0,17	0,29		-0,37	0,27	
	De 30 a 39 anos	-0,02	0,15		-0,08	0,15	
	De 40 a 49 anos	-0,19	0,14		0,01	0,14	
	De 50 a 59 anos	0,14	0,18		0,19	0,21	
	Acima de 60 anos	0,20	0,33		0,41	0,25	
Nível de escolaridade	Ensino médio completo	-0,88	0,13	0,398	0,20	0,23	0,094
	Ensino superior incompleto/completo	0,15	0,16		0,29	0,16	
	Pós-graduação incompleta/completa	0,03	0,11		-0,16	0,11	
	Mestrado incompleto/completo	-0,08	0,20		0,14	0,20	
	Doutorado incompleto/completo	-0,48	0,38		0,13	0,36	
Tipo de cargo	Cargo Comissionado	0,45	0,13	0,000	-0,21	0,14	0,022
	Cargo Efetivo	-0,26	0,10		0,12	0,10	
Tempo de trabalho no BDMG	Menos de 1 ano	0,10	0,33	0,044	0,42	0,10	0,064
	De 1 a 5 anos	0,35	0,13		-0,28	0,14	
	De 6 a 10 anos	0,21	0,58		-0,68	0,29	
	De 11 a 15 anos	-0,31	0,13		0,21	0,13	
	De 16 a 20 anos	0,10	0,22		-0,09	0,22	
	Acima de 20 anos	0,03	0,24		0,22	0,25	
Gerência de equipe	Não	-0,19	0,09	0,000	0,12	0,09	0,003
	Sim	0,61	0,14		-0,39	0,15	
Gerência de projetos	Não	-0,05	0,09	0,239	0,07	0,09	0,045
	Sim	0,25	0,22		-0,38	0,15	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

¹ Teste de Mann-Whitney; ² Teste de Kruskal-Wallis.

Logo, pode-se ressaltar que em relação ao comprometimento, o escore foi significativamente diferente entre os tipos de cargo (valor-p = 0,000), sendo que os indivíduos

com cargo comissionado (média: 0,45) apresentaram escore médio significativamente maior que os indivíduos com cargo efetivo (média: -0,26), ou seja, aqueles que eram comissionados tenderam a concordar mais com os itens do constructo que aqueles que eram efetivos. Para o escore do comprometimento em relação ao tempo de trabalho na instituição (valor-p = 0,044) houve diferença significativa, sendo que, de acordo com as comparações múltiplas, os indivíduos que trabalhavam de 1 a 5 anos (média: 0,35) apresentaram escore médio significativamente maior que aqueles que trabalhavam de 11 a 15 anos (média: -0,31) (valor-p = 0,015), logo, os indivíduos que trabalhavam de 1 a 5 anos tenderam a concordar mais com os itens do constructo que os indivíduos que trabalhavam de 11 a 15 anos. Observa-se também que o escore do comprometimento diferenciou-se de forma significativa em relação à gerência de equipe (valor-p = 0,000), sendo que os indivíduos que tinham cargo de gerência de equipe (média: 0,61) tiveram escore médio significativamente maior que os indivíduos que não tinham cargo de gerência de equipe (média: -0,19), ou seja, os gerentes de equipes tenderam a concordar mais com os itens do constructo que os que não eram gerentes de equipe.

Em relação ao escore da retaliação, houve diferença significativa em relação ao tipo de cargo (valor-p = 0,022), sendo que os efetivos (média: 0,12) tiveram escore médio significativamente maior que os comissionados (média: -0,21), logo, a concordância com os itens do constructo foi maior entre os efetivos que entre os comissionados. O escore de retaliação foi significativamente diferente em relação à gerência de equipe (valor-p = 0,003), sendo que os indivíduos que não tinham cargo de gerência de equipe (média: 0,12) apresentaram escore médio significativamente maior que aqueles que tinham cargo de gerência de equipes (média: -0,39), ou seja, a concordância com os itens do constructo foi maior entre os que não eram gerentes de equipe que entre os que eram gerentes. Em relação à gerência de projetos (valor-p = 0,045), houve diferença significativa do escore de retaliação, sendo que os indivíduos que não tinham cargo de gerência de projetos (média: 0,07) tiveram escore médio significativamente maior que os indivíduos que tinham cargo de gerência de projetos (média: -0,38), logo, a concordância com os itens do constructo foi maior entre os que não eram gerentes de projetos que entre aqueles que exerciam gerência de algum projeto.

As conclusões, limitações do trabalho e recomendações são apresentadas no capítulo seguinte.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo pretende-se realizar uma síntese das principais descobertas deste trabalho, apresentando possíveis causas e explicações para os resultados obtidos, analisados sob a égide da teoria do comprometimento organizacional e das atitudes retaliatórias expostos no referencial teórico. Após a explanação das conclusões, são identificadas as limitações do estudo e, por fim, são apresentadas recomendações e sugestões para elaboração de uma agenda futura de pesquisas sobre o tema aqui abordado.

6.1 Conclusões

Este estudo visa responder a pergunta: “Em que medida o Comprometimento Organizacional e as Atitudes Retaliatórias estão relacionados?” e para isso, realizou uma pesquisa numa instituição pública estadual do ramo financeiro, objetivando fundamentalmente investigar em que medida o Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias estão relacionadas. Para tanto, a análise compreendeu identificar o grau de comprometimento organizacional dos empregados por meio da escala EBACO; calcular a medida atitudinal da retaliação organizacional na instituição, usando o modelo MARO; analisar as relações existentes entre os indicadores (variáveis) que compõem o constructo comprometimento organizacional, analisar as relações existentes entre os indicadores (variáveis) que compõem o constructo Atitudes Retaliatórias. Por fim, pretendeu-se caracterizar a organização pública pesquisada.

Diante deste propósito, iniciou-se uma pesquisa quantitativa por meio de uma análise descritiva exploratória dos dados. A seguir, utilizou-se a técnica da análise fatorial (PC – *principal components*) para validação das escalas psicométricas, com vistas a utilização da modelagem por equações estruturais, via abordagem PLS, que divide-se entre o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

No que se refere ao modelo de mensuração, ao analisarmos a formação do constructo comprometimento, pode-se considerar que o indicador falta de recompensas e oportunidades foi o que mais impactou. Tal fato pode ser ter sido agravado pela atual crise econômico-financeira que está instalada no país, tendo efeitos perversos também no setor público, quais sejam o atraso e/ou parcelamento de salários, corte de benefícios, dentre outros. Além disso, percebe-se, nos últimos governos, o aumento da descrença dos indivíduos com a meritocracia no setor público, uma vez que a indicação de pessoas vinculadas a partidos políticos têm

aumentado cada dia mais. Como muitas vezes estes indivíduos estão despreparados para assumir as responsabilidades a que lhe foram confiadas e assumem cargos de liderança almejados por funcionários efetivos, há um desestímulo ao processo de valorização interna e assim, uma diminuição do comprometimento. Por outro lado, observa-se que o indicador afiliativa foi o que menos impactou na formação do constructo comprometimento. Isto pode ser explicado uma vez que, com as revoluções no mundo do trabalho, a lealdade tem se estabelecido consigo mesmo e com a própria carreira em detrimento da lealdade para com a organização.

Ainda considerando o modelo de mensuração, no que tange à formação do constructo retaliação, o indicador conativo teve maior impacto na formação do constructo que o indicador afetivo. Uma possível justificativa para este fato é que os indivíduos no setor público provavelmente tenham mais coragem de retaliar, principalmente apoiados na estabilidade profissional. Assim, assumem uma postura de espelho em relação ao comportamento negativo emitido pela organização ou quem dela faça parte.

No caso da análise de acordo com o modelo estrutural, buscou-se resgatar a pergunta de pesquisa que motivou este estudo, qual seja investigar em que medida o comprometimento e a retaliação estão relacionados. Observou-se que há uma correlação significativa e negativa (valor- $p=0,000$, $r=-0,37$) entre o comprometimento e a retaliação, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor será a retaliação e vice-versa, sendo que o comprometimento foi capaz de explicar 13,60% da variabilidade da retaliação e vice-versa. Imagina-se que pessoas mais comprometidas tendem a ter um vínculo psicológico maior com a instituição, de modo a estabilizar possíveis reações negativas, como os comportamentos retaliatórios. Os indivíduos com maior comprometimento devem, possivelmente, agir em concordância com os valores e a cultura organizacional, apresentando também maior respeito à hierarquia.

Outra consideração relevante é que os indivíduos comissionados tenderam a ter maior comprometimento que aqueles que eram efetivos, já que a estabilidade pode gerar uma influência negativa sobre o comprometimento dos trabalhadores efetivos. Por outro lado, a retaliação tendeu a ser maior entre os indivíduos que eram efetivos que entre os que eram comissionados, possivelmente, pelo vínculo permanente garantido aos servidores efetivos que os encorajam a retribuir injustiças e sofrimento presentes na organização.

Ao avaliarmos o tempo de trabalho na instituição, percebeu-se que os indivíduos que tinham 1 a 5 anos de trabalho na organização tenderam a ter maior comprometimento que os indivíduos que trabalhavam de 11 a 15 anos. Assim, com o passar dos anos na corporação, o comprometimento tende a se reduzir, diminuindo possivelmente também o compromisso com

o alcance dos objetivos e metas institucionais e aumentando o prejuízo para a organização. Tal fato pode ser explicado com a criação de uma zona de conforto e acomodação que os indivíduos tendem a entrar após exercer por longo período de tempo na mesma função na instituição. Por isso, muitas vezes as empresas utilizam de rotatividade organizacional, para que as pessoas possam conhecer realidades diversas dentro da mesma organização, reduzindo a possibilidade de acomodação dos trabalhadores. Outra medida que as instituições utilizam são os processos de *trainee* e de estágio, trazendo o que usualmente chamamos de “sangue novo” para a empresa.

Já no que se refere às especificidades da liderança de pessoas na organização pesquisada, percebeu-se que os gerentes de equipes tenderam a ter maior comprometimento que os que não eram gerentes de equipe. A liderança de pessoas normalmente é exercida por indivíduos que não são efetivos e que, portanto, têm um vínculo mais tênue com a organização. Assim, apresentam maior probabilidade de ter comportamentos permeados na cidadania organizacional, visando manter-se no cargo. De maneira inversa, a retaliação tendeu a ser maior entre os indivíduos que não eram gerentes de equipe e nem de projetos que entre os que exerciam gerência de alguma equipe ou algum projeto. Tal situação pode ser entendida com a percepção de que chefias têm que dar o exemplo aos seus subordinados no controle de comportamentos disfuncionais.

Por fim, no cálculo do grau de comprometimento, ao considerarmos o modelo teórico final, foram obtidos resultados positivos para o desempenho da organização nos componentes afetiva, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho e falta de recompensas e oportunidades. O componente linha consistente de atividade se situou no limite entre acima e abaixo da média do comprometimento e os fatores obrigação em permanecer e afiliativa obtiveram resultados contraproducentes ao desempenho institucional.

Já no caso do cálculo dos índices da retaliação por indicador, obteve-se, para o componente afetivo, uma média dos itens de 3,11, o que representa indignação do respondente diante do contexto organizacional injusto. Este resultado pode ser considerado um ponto importante para a organização pesquisada, considerando que a indignação pode levar, por um lado, à posturas retaliatórias. Por outro lado, para o componente conativo, o resultado sugeriu que os trabalhadores não possuem uma tendência consciente para reagir de maneira retaliatória a situações de injustiça. Assim, o componente conativo indica, em princípio, um aspecto positivo para o desempenho da organização, uma vez que, ainda que os trabalhadores se indignem com o contexto organizacional injusto, eles não se retribuem (ao menos não retribuem conscientemente) a esta situação, com comportamentos retaliatórios.

Entretanto, observados os aspectos da individualidade, este componente pode também se constituir em um fator negativo, tendo em vista que a não manifestação da retaliação, pode levar, futuramente, ao adoecimento no trabalho.

Tais achados, analisados à luz da teoria do Comprometimento e das Atitudes Retaliatórias, vem corroborar com a visão dos autores, cujos trabalhos fundamentam a elaboração desta pesquisa.

Com relação ao constructo comprometimento, os aspectos abordados por Meyer e Allen (1991), complementados por Medeiros et al. (2005), estão presentes na amostra analisada e comportaram-se dentro dos padrões abordados por estes estudiosos. Em princípio, a mensuração do grau de Comprometimento pelos fatores afetiva, obrigação pelo desempenho, afiliação, linha consistente de atividades e falta de recompensas e oportunidades, ficou evidenciada nas análises do modelo estrutural final, tendo como base a metodologia selecionada. Isto revela que o modelo de comportamento organizacional, proposto por Medeiros et al. em 2005, ainda é válido para a realidade das organizações modernas.

Com relação à abordagem teórica da retaliação, proposta por Mendonça e Tamayo, em 2003, constatou-se, em princípio, que os indicadores que compõem o modelo desenvolvido, representam satisfatoriamente o grau de retaliação na organização pesquisada. Este fato está evidenciado nas análises estatísticas realizadas (PC) e na obtenção dos resultados dos coeficientes de caminho (PLS), confirmando a teoria que fundamenta a pesquisa.

6.2 Limitações

Toda pesquisa acadêmica conta com limitações. Sob a ótica da própria autora, pode-se considerar como uma limitação deste estudo a reduzida amostra obtida, devido à dificuldade de retorno dos questionários. Segundo relatos do setor de pessoal da instituição, isso se deve à costumeira baixa participação dos trabalhadores em pesquisas promovidas pela área. No entanto, embora a amostra tenha sido pequena, há que se ressaltar que atendeu aos requisitos para a realização de modelagem por equações estruturais.

Além disso, por abordar a temática da retaliação, houve grande dificuldade de encontrar formas de nominar a pesquisa, uma vez que era sabido que a palavra retaliação causaria resistência nos relatos dos funcionários, por medo de sofrer punições e represálias como consequência. Assim, foi necessário alterar o nome do estudo para “As relações entre

pessoas e organizações no trabalho” na apresentação feita aos trabalhadores da empresa como estímulo à coleta de dados.

Outra fragilidade deste estudo refere-se à metodologia ser apenas quantitativa. Uma limitação usual às pesquisas quantitativas é a falta de caráter subjetivo, ao focalizar apenas no aspecto objetivo das respostas. Além disso, há um limitante da estatística para a compreensão de fenômenos complexos, dificilmente entendidos por instrumentos de pesquisa padronizados e analisados com critérios matemáticos.

6.3 Sugestões e Recomendações

Diante das limitações expressas de uma pesquisa quantitativa, sugere-se que, num próximo estudo, seja realizada a triangulação concomitante, utilizando-se tanto a metodologia quantitativa quanto qualitativa. Desse modo, seria enriquecedor à pesquisa, a realização de entrevistas com alguns dos empregados da instituição, para que fosse possível o cruzamento dos dados estatísticos com dados qualitativos. A realização de entrevistas contemplaria a variação de estratégias para a coleta de dados, possibilitando o aprofundamento da complexidade da realidade organizacional.

Assim, espera-se que esta pesquisa possa servir de motivação para a realização de mais estudos na área, que ainda encontra-se em evolução. É necessário destacar a importância de que os pesquisadores do comportamento organizacional se esforcem nas investigações destes temas do comportamento humano no contexto institucional. Dessa forma, serão dados subsídios para melhorias nas práticas de gestão e nas condições de trabalho, com o objetivo de garantir a saúde dos trabalhadores e a efetividade no alcance dos objetivos organizacionais.

Neste contexto evolutivo dos estudos do comportamento das organizações, situa-se esta pesquisa que busca, através do uso de testes estatísticos, estabelecer uma relação entre o modelo teórico proposto e os dados observados. Esta proposta tem um caráter de ineditismo pela busca de um modelo relacional inovador entre os temas em tela e, ainda mais, por tratar-se a questão em um contexto específico como o setor público.

O modelo hipotético, baseado nos trabalhos desenvolvidos por Medeiros et al. (2005) para o comprometimento e Mendonça e Tamayo (2006) para o constructo retaliação, bem como a análise das relações entre as variáveis é a principal contribuição deste estudo para a área acadêmica, principalmente ao se tratar de um contexto pouco explorado, qual seja uma organização pública de reconhecido papel no fomento das atividades econômicas no estado de Minas Gerais. Assim, este trabalho possibilita a abertura de espaço para novos estudos das

relações entre estes constructos, fornecendo subsídios para ações gerenciais que busquem a efetividade e produtividade organizacional.

REFERÊNCIAS

- AJZEN, Icek. *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes: Open University, 1988.
- _____; FISHBEIN, Martin. *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.
- _____. Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment. In: *Problems and solutions in human assessment*. Springer US, p. 285-314, 2000.
- ALMEIDA, Sónia Cristina Moreira. *O Comprometimento Organizacional e o Stress de Papel na Força de Vendas*. 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Gestão Comercial) – FEP (Faculdade de Economia), Universidade do Porto, Porto, 2009.
- ALUTTO, Joseph A.; HREBINIAK, Lawrence G.; ALONSO, Ramon C. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, v. 51, n. 4, p. 448-454, 1973.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Ed. da UFMG, 1999.
- BARNETT, Vic. *Sample survey: principles and methods*. London: Edward Arnold, 1991.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (cols.). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 49 – 95, 2008.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; MENEZES, Igor Gomes. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional. *Estudos de Psicologia*, v. 15, n. 3, p. 299-307, 2010.
- BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 66, p. 32-40, 1960.
- BECKER, Thomas E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, New York, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em psicologia*, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 49-61, abr. 1994.

BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely César Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n.5, p. 1249-1283, 2011.

BROWN, Timothy A. *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press, 2006.

BUCHANAN, Bruce. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, p. 533-546, 1974.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

COOPER-HAKIM, Amy; VISWESVARAN, Chockalingam. The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, Washington, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.

CULPEPPER, Robert A. A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, Virginia, v. 60, n. 4, p. 604-616, 2000.

CUNHA, Miguel Pina et al. A ligação pessoa-organização. In: CUNHA, M. P. ET al. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH, p.147-192, 2007.

DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, Itatiba, v. 11, n. 2, p. 213-228, ago. 2012.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.

DICICCIO, Thomas J. EFRON, Bradley. Bootstrap confidence intervals. *Statistical Science*, v. 11, n. 3, p. 189-228, 1996.

ETZIONI, Amitai. *Complex organizations: A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

FEATHER, Norman T. Reactions to penalties for an offense in relation to authoritarianism, values, perceived responsibility, perceived seriousness and deservingness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 71, n. 3, p. 571-587, 1996.

FEATHER, Norman T. Reactions to penalties for offenses committed by the police and public citizens: testing a social-cognitive process model of retributive justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 75, n. 2, p. 528-544, 1998.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./nov./dez. 2006.

FLOYD, Frank J.; WIDAMAN, Keith F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological assessment*, v. 7, n. 3, p. 286-299, 1995.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, p. 39-50, 1981.

GENARI, Denise; FACCIN, Kadígia; MACKE, Janaína. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 19, n. 2, p. 351-383, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOLEMAN, Daniel. *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates, 1999.

GOULDNER, Helen P. Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, New York, p. 468-490, 1960.

HAIR, Joseph F. et al. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HAIR JR, Joseph F. et al. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, 2016.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian; SINKOVICS, Rudolf R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In: *New challenges to international marketing*, Emerald Group Publishing Limited, p. 277-319, 2009.

_____; SARSTEDT, Marko. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, p. 1-16, 2013.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A.; CHICKEN, Eric. *Nonparametric Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons, 2013.

HOMANS, George C. Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, p. 597-606, 1958.

HORN, John L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, v. 30, n. 2, p. 179-185, 1965.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HREBINIAK, Lawrence G.; ALUTTO, Joseph A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 17, n. 4, p. 555-573, 1972.

HUNG, Tsang-Kai; CHI, Nai-Wen; LU, Wan-Lin. Exploring the relationships between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: the mediating role of a revenge motive. *Journal of Business and Psychology*, New York, v. 24, n. 3, p. 257-270, 2009.

IVERSON, Roderick D.; BUTTIGIEG, Donna M. Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed?, *Journal of Management Studies*, Indianapolis, v. 36, n. 3, p. 307-329, 1999.

JAROS, Stephen J. et al. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, Birmingham, v. 36, n. 5, p. 951-995, 1993.

KANTER, Rosabeth Moss. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Columbus, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, New Haven, v. 2, p. 51-60, 1958.

KIESLER, Charles A.; SAKAMURA, Joseph A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 3, n. 3, p. 349-353, 1966.

LIKERT, Rensis. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

MAIA, Letícia Gomes; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 390-405, set./dez. 2011.

MARÔCO, João. *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. ReportNumber, 2010.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.1 CD-ROM.

_____ et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MEIRELLES, Helly Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33ª edição. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELO, Felipe Luiz Neves Bezerra et al. Validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de Caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. *Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. 1 CD-ROM.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 13 (1/2), v. 14 (1/2), 1996.

MENDONÇA, Helenides. *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. 2003. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília – UNB, Brasília, 2003.

_____. et al. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.

_____. Atitudes Retaliatórias. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (cols.) *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 249-263, 2008.

_____.; TAMAYO, Álvaro. Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). *Avaliação psicológica*, Goiânia, v. 2, n. 2, p. 147-153, 2003.

_____. Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.

_____. Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: estudo em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 189-200, maio/ago. 2008.

MENDONÇA, Helenides; MENDES, Ana Magnólia. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; A three component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, Park City, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

_____. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, Greenwich, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

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

_____. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MINGOTI, Sueli Aparecida. *Análise de Dados através de Métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

MOBLEY, William H.; HORNER, Stanley O.; HOLLINGSWORTH, At T. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, v. 63, n. 4, p. 408-414, 1978.

MONECKE, Armin; LEISCH, Friedrich. semPLS: Structural Equation Modeling using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, Munchen, v. 48, n.3, p. 1-32, 2012.

MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, Birmingham, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. London: Academic Press, 1982.

_____.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NUNNALLY, Jum C. & BERNSTEIN, Ira H. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLSON, James M.; ZANNA, Mark P. Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, California, v. 44, p. 117-154, 1993.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

PAIVA, Kely César Martins de; LEITE, Nélío Eduardo. Justiça no Trabalho e Atitudes Retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2011.

PFEFFER, Jeffrey. Competitive Advantage Through People. *California Management Review*, Califórnia, v. 36, n. 2, p. 9-28, 1994.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; ROWE, Diva Ester Okazaki. Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

PORTER, Lyman W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, v. 59, n. 5, p. 603-609, oct. 1974.

REICHERS, Arnon E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, New York, v. 10, n. 3, p. 465-476, jul. 1985.

ROBINSON; Sandra L.; BENNETT, Rebecca J. A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, New York, v. 38, n. 2, p. 555-572, 1995.

ROS, María. Valores, actitudes y comportamiento: una nueva visita a un tema clásico. In: _____; GOUVEIA, Valdiney V. (Org.) *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva, p. 79-99, 2002.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMINE, Claude. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

SALANCIK, Gerald R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: _____; STAW, Barry M. (Ed.). *New directions in organizational behavior*. Chicago, p. 1-54, 1977.

SANCHEZ, Gaston. *PLS Path Modeling with R*. Berkeley. Trowchez Editions, 2013.

SCHOLL, Richard W. Differentiating organizational commitment from expectancy as a Motivating force. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 589-599, 1981.

SHELDON, Mary E. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, Scraton, v.16, n.2, p. 143-150, 1971.

SIJTSMA, Klaas. On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika*, México, v. 74, n. 1, p. 107-120, 2009.

SKARLICKI, Daniel P.; FOLGER, Robert. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, Washington, v. 82, n. 3, p. 434-443, jun. 1997.

_____.; _____; TESLUK, Paul. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, New York, v. 42, n. 1, p. 100-108, fev. 1999.

SOLINGER, Omar N.; VAN OLFFEN, Woody; ROE, Robert A. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, Washington, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

STEERS, Richard M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 22, p. 46-56, 1977.

SWAILES, Stephen. Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, v. 6, n. 2, p. 199-212, 2000.

_____. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, v. 4, n. 2, p. 155-178, 2002.

TENENHAUS, Michel et al. PLS path modeling. *Computational statistics & Data Analysis*, California, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.

_____.; AMATO, Silvano; VINZI, Vincenzo Esposito. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Oral Communication to PLS Club*, HEC School of Management, 2004.

THÉVENET, Maurice. La réforme d'une époque: l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion*, Paris, n. 40, p. 18-34, mar./avr., 1983.

_____. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Editions Liaisons, 1992.

TOWNSEND, Joellyn; PHILLIPS, James S.; ELKINS, Teri J. Employee retaliation: the neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, v. 5, n. 4, p. 457-463, 2000.

VINZI, Vincenzo Esposito et al. *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Springer Science & Business Media, 2010.

YILMAZ, Ercan. Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals. *Social Behavior and Personality: an international journal*, New Zealand, v. 36, n. 8, p. 1085-1096, 2008.

WALTON, Richard E. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, Cambridge, v. 63, n. 2, p.77- 84, fev. 1985.

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, New York, v. 7, n. 3, p.418-428, jul. 1982.

GLOSSÁRIO

AC - Alfa de Cronbach: Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do constructo latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 (Tenenhaus et al., 2005) ou 0,60 (Hair et al., 2009) para uma indicação de confiabilidade do constructo.

Análise de regressão múltipla: É uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente e variáveis independentes. O objetivo da análise de regressão múltipla é usar variáveis independentes cujos valores são conhecidos para prever os valores da variável dependente selecionada pelo pesquisador (Hair et al., 2009).

AFE - Análise fatorial exploratória: É um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006). É um dos procedimentos estatísticos mais comumente utilizados no desenvolvimento, avaliação e refinamento de instrumentos psicológicos (Floyd & Widaman, 1995).

β : São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.

CF - Cargas fatoriais: Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

Coeficiente de correlação: A correlação de Spearman (Hollander et al., 2013) é uma medida de associação entre variáveis limitada entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa e, quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva. Uma correlação significativa e positiva entre X e Y indica que quando X cresce Y também cresce e vice-versa.

Com. - Comunalidade: Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

Confiabilidade (de uma estrutura fatorial): Indica a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir. Pode ser obtida por meio de diversos critérios, dependendo tanto das escolhas do pesquisador quanto do delineamento do estudo - transversal, longitudinal, entre outros (Damásio, 2012). Dentre vários critérios apresentados na literatura, o cálculo do índice de consistência interna, por meio do Alfa de Cronbach (α), é o método mais utilizado em estudos transversais - quando as medições são realizadas em apenas um único momento (Sijtsma, 2009).

CC - Confiabilidade Composta: É a medida do grau em que um conjunto de itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 (Tenenhaus et al., 2005) ou 0,60 (Hair et al., 2009) para uma indicação de confiabilidade do constructo.

Constructo Formativo: Tipo de constructo no qual as variáveis manifestas são consideradas como a causa da variável latente. Por esse motivo, recebem o nome de formativos, porque as variáveis manifestas estão “formando” a variável latente.

Critério de análise paralela (*Parallel Analysis*): Opção para verificação do número de fatores a serem mantidos em um modelo e a dimensionalidade dos mesmos. Bases de dados com as mesmas características da base a ser analisada são geradas aleatoriamente para terem seus autovalores comparados. Os fatores são mantidos se seus autovalores forem maiores que os autovalores das bases com dados randômicos (Horn, 1965).

D.P. – Desvio Padrão: É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

Dim. – Dimensionalidade: Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

Distribuições residuais: Quando se utiliza a abordagem CBSEM, é necessário que os dados apresentem distribuição normal e que eles sejam independentes, o que não é necessário quando se utiliza a abordagem PLS. Essas suposições da CBSEM são verificadas a partir dos resíduos, por isso o termo “distribuições residuais”. Dessa forma, quando a abordagem PLS é utilizada não há que se atentar com as distribuições residuais.

E.P. - Erro Padrão: É uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

Escala discreta e finita: No caso em questão, as respostas aos itens possuíam um número limitado de opções de resposta (o que caracteriza uma escala finita) e, ainda, as respostas assumiam valores de 1 a 6, o que caracteriza uma escala discreta (não contínua). Dessa forma, a distribuição das respostas não poderia ser normal, já que essa distribuição pode assumir qualquer valor no conjunto dos números reais.

Escore: O escore é uma medida composta criada para cada observação de cada fator extraído na análise fatorial ou de cada constructo do modelo estrutural. O escore pode então ser utilizado para representar os fatores ou constructos em análises subsequentes.

GoF: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. O GoF é uma média geométrica das AVEs dos constructos e dos R^2 do modelo e varia de 0% a 100%. O GoF em PLS, não tem a capacidade de discriminar modelos válidos de inválidos, além de não se aplicar para modelos com constructos formativos, apenas permite uma síntese das AVEs e dos R^2 do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo.

Indicador KMO: Indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 (zero) a 1,0 (um), sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a análise fatorial exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Intervalo Bootstrap: É uma abordagem baseada na estimação de parâmetros através da re-amostragem. Implica na extração de um grande número de subamostras, estimando os parâmetros para cada subamostra e então adotando os percentis como intervalos de confiança (Hair et al., 2009). Essa abordagem não se baseia em suposições estatísticas para avaliar se um parâmetro se difere de zero, mas examina os valores reais a partir de repetidas amostras para fazer tal avaliação. Bootstrap também é uma forma adequada de controlar e verificar a estabilidade dos resultados. Embora para a maioria dos problemas seja impossível saber o verdadeiro intervalo de confiança, bootstrap é assintoticamente mais preciso do que os

intervalos padrão obtidos usando a variância da amostra e suposições de normalidade (DiCiccio e Efron, 1996).

I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança: É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

Linearidade dos dados: Muitas das técnicas multivariadas (incluindo a modelagem de equações estruturais) são baseadas em medidas correlacionais de associação (Hair et al., 2009). Logo, é importante checar se a relação entre os dados em questão é linear (e não quadrática, por exemplo), por isso o cálculo das correlações é feito e sua significância é testada.

Matriz de correlação de Spearman: É a junção de todas as correlações par a par das variáveis em questão. Neste caso, é o valor do coeficiente de correlação de cada item com os demais.

Matriz de covariância: A covariância é uma medida de associação entre duas variáveis. A covariância será positiva se as duas variáveis tendem a variar no mesmo sentido, isto é, valores de X acima da média estão associados a valores de Y acima da média e vice-versa. Logo, a matriz de covariâncias é a matriz que engloba as covariâncias de todos os itens entre si.

Medida D2 de Mahalanobis: Este método mede a distância de cada observação em um espaço multidimensional a partir do centro médio de todas as observações (Hair et al., 2009). Valores mais elevados de D^2 representam observações muito afastadas da distribuição geral de observações neste espaço multidimensional. Logo, os indivíduos são comparados a uma distribuição geral e se estiverem muito afastados são considerados *outliers* multivariados.

Normalidade dos dados/desvios de normalidade: A distribuição normal é uma distribuição de probabilidade amplamente conhecida e utilizada. As principais técnicas estatísticas são baseadas na distribuição normal, assumindo que os dados estão igualmente distribuídos ao redor da média, em “formato de sino”. Logo, o termo normalidade dos dados é relativo à suposição de que os dados seguem distribuição normal, o que não é o caso em tela. O fato de que os dados estão em uma escala discreta e finita e, conseqüentemente, não seguem distribuição normal, dificulta a utilização da técnica de equações estruturais CBSEM (Marôco, 2010) e é por isso que o PLS é adotado. “Desvios de normalidade” são referentes aos dados que não seguem distribuição normal e, conseqüentemente, não podem ser usados em técnicas que utilizam esta distribuição de probabilidade.

Nuvem de palavras: É uma ferramenta que pode ser utilizada para verificar quais palavras foram mais utilizadas em um determinado texto. Para gerá-la, é utilizada a função *wordcloud* do pacote *wordcloud* do software R.

Peso: São os coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do indicador para representar o constructo.

P-valor: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

R²: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. O R² representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial.

Teste de Bartlett: É um teste estatístico de significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação (Hair et al., 2009). Ele examina as correlações entre as variáveis de cada constructo e avalia se, coletivamente, existe inter-correlação significativa. Caso o teste seja significativo, indica que há linearidade dos dados.

Teste qui-quadrado: É utilizado para avaliar a associação entre duas variáveis categóricas. Este teste objetiva verificar se a frequência absoluta observada de uma variável é significativamente diferente da distribuição de frequência absoluta esperada. Se o p-valor é menor que a significância adotada (5%, no geral) há evidências de que as variáveis não são independentes, logo há associação entre as mesmas.

Validação Convergente: Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

Validação Discriminante: Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais.

Variabilidade: O R² é utilizado para avaliar a qualidade de ajuste do modelo estrutural. Esse coeficiente indica o quanto um determinado constructo A é capaz de explicar outro constructo B, ou seja, ele pode ser definido como a quantidade de variabilidade de B que é explicada por A. No caso em tela, o R² mede a quantidade de variabilidade da retaliação que é explicada pelo comprometimento e vice-versa.

Variância Compartilhada: Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.

AVE - Variância Média Extraída: Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 (Henseler et al., 2009) ou 0,40 (Nunnally & Bernstein, 1994) é critério para alcançar validação convergente.

Variável latente: Uma variável latente não pode ser diretamente medida, mas pode ser representada ou mensurada por uma ou mais variáveis (Hair et al., 2009). Por exemplo, a atitude de uma pessoa em relação a um produto jamais pode ser avaliada precisamente a ponto de não haver incerteza, mas fazendo-se várias perguntas é possível avaliar muitos aspectos da atitude dessa pessoa. Em combinação, as respostas a tais questões fornecem uma medida razoavelmente precisa da variável latente (atitude) de um indivíduo.

ANEXO A – ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL – EBACO

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em

outro lugar.

18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendendo esforços extras em benefício desta organização.
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereis meu emprego.
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.

Base: Afetiva	Pesos
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
Base: Obrigação em Permanecer	Pesos
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
Base: Obrigação pelo Desempenho	Pesos
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65

Base: Afetiva	Pesos
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
Base: Afiliativa	Pesos
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
Base: Falta de Recompensas e Oportunidades	Pesos
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
Base: Linha Consistente de Atividade	Pesos
Procuro não transgredir as regras aqui, pois sempre mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Base: Escassez de Alternativas	Pesos
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
Base: Obrigação em Permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
Base: Obrigação pelo Desempenho	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
Base: Falta de Recompensas e Oportunidades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
Base: Linha Consistente de Atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
Base: Escassez de Alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

ANEXO B – MEDIDA DE ATITUDE EM RELAÇÃO À RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – MARO

Abaixo você encontrará uma situação que poderia ter ocorrido na organização onde você trabalha. Leia a situação com bastante atenção e dê a sua verdadeira opinião.

Situação:

João recebe um memorando do chefe, onde está escrito: “Gostaria de comunicar que esta organização irá promover uma pessoa deste departamento. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar a Maria”.

As outras pessoas do departamento, assim como João, não sabiam que haveria aquela promoção e não foi perguntada a opinião de ninguém sobre o melhor funcionário para assumir aquela nova posição.

João se sentiu muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram a sua opinião. Com isso, passou a se comportar da seguinte maneira:

- Deixar de expor as suas melhores idéias em relação ao trabalho.
- Fingir que está doente para faltar ao serviço.
- Confrontar a chefia.
- Fazer corpo mole.

Agora, pense no que aconteceu e utilize a escala abaixo para marcar com um X o número que mais corresponde à sua sincera opinião:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

AFIRMAÇÕES					
1. Eu acho injusto o que a empresa fez com o João.					
2. Eu acho que a empresa mereceu o que João fez.					
3. Eu ficaria desapontado se a empresa onde trabalho agisse comigo da forma descrita.					
4. Eu aprovo o que o João fez.					
5. Eu acho que esse tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.					
6. Eu ficaria insatisfeito se a empresa onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com o João.					
7. Eu faria a mesma coisa que o João fez.					
8. Eu acho muito sério o que a empresa fez.					
9. Eu considero a reação do João justa.					
10. Eu ficaria decepcionado se a empresa onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.					
11. Eu considero desprezível o que a empresa fez com o João.					
12. Eu acho que o João está correto na maneira de agir.					

