

CONFIGURAÇÕES VINCULARES NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

MARIA FILOMENA FONTES RICCO
UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA - UNIFA

VALÉRIA MARCONDES PEREIRA
ACADEMIA DA FORÇA AÉREA (AFA)

CONFIGURAÇÕES VINCULARES NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

1 Introdução

Diante da complexidade do ser humano e das contínuas mudanças e transformações socioeconômicas, nesse novo século, as incertezas organizacionais — entre as quais se incluem profissionais que deixam a estabilidade de uma carreira em uma única organização em busca de novas experiências em outras que proporcionem melhor desenvolvimento e desempenho profissional —, a questão do comprometimento, também considerado como um contrato psicológico ou como forma de estabelecimento de vínculo com a organização, tem tomado espaço entre as escolhas dos pesquisadores. (Balsan et al., 2015; Bandeira, Marques & Veiga, 2000; Lemos, Cavazotte & Nogueira, 2012; Vieira, Anjos & Silva, 2016).

Em estudos nacionais e realizados em outros países, diferentes vertentes tratam o comprometimento organizacional como construto, mas todas elas compartilham a premissa de que o vínculo existe e que nele estão incluídos o desejo de permanecer na organização e o aceite dos objetivos e valores organizacionais (Bandeira et al., 2000; Medeiros & Enders, 2002; Silva, Leite & Rodrigues, 2016).

E esse interesse se intensifica quando, do ponto de vista estratégico da gestão de pessoas, atende ao intuito de se gerenciar os riscos na busca por resultados no cumprimento da missão da organização.

. . . o objetivo . . . da gestão estratégica de pessoas . . . é o processo de busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas e as estratégias e os fins da organização, por intermédio da construção de uma cultura do comprometimento organizacional que responsabilize as pessoas na organização pela implantação da estratégia e pelo desempenho profissional. (Silva et al., 2016, p. 193).

Quanto a estudos que envolvam formas de relacionamento em ambiente militar, uma característica específica é ter a organização como variável homogênea. O conjunto de leis, decretos, portarias e normas gerais que compõem as doutrinas militares reforça a cultura das organizações pelos pilares da formação militar (principalmente hierarquia, disciplina, espírito de corpo, liderança e humanidade), além dos atributos morais e das capacidades intelectual, física, técnico-administrativa e técnico-especializada.

Ainda sobre as características das organizações militares, Atuel e Castro (2018) incluem a cadeia de comando, as normas militares e a identidade militar, na cultura organizacional, E, revisando a literatura sobre competência cultural militar, consideraram a multidimensionalidade do constructo (atitude, cognição e comportamento).

Mas, no Brasil, como estaria a questão do vínculo organizacional em organizações militares, as quais oferecem estabilidade em suas carreiras? Seria possível identificar as dimensões do comprometimento organizacional entre os militares, os quais lideram pelo exemplo? E, em um recorte para viabilização de pesquisa, mais especificamente na Força Aérea Brasileira (FAB), como os vínculos organizacionais se configuram?

Então, combinando os componentes do comprometimento organizacional com os elementos constitutivos e os tipos de vínculos, este estudo fez uso das propostas de Kramer (2003) e de Zimmerman (2010), em complemento ao modelo de Meyer e Allen (1991) e propôs-se a estudar as configurações vinculares na FAB.

Em função disso, estabeleceu como objetivo compreender o vínculo estabelecido pelos oficiais com a FAB. E, para tanto, assumiu três premissas: os vínculos permitem aos indivíduos estabelecer e manter relações mais sólidas e mais significativas; uma metodologia capaz de identificar, mensurar e descrever a configuração vincular dos oficiais com a FAB favorecerá o conhecimento sobre vínculos; os resultados alcançados por meio de tal metodologia poderão vir a promover um melhor relacionamento entre a organização e seus integrantes.

2 Configurações Vinculares

Levantamento realizado na primeira década do século XXI — nas bases ASP (EBSCO), Cambridge Journals Online, Education Full Text (Wilson), Emerald Fulltext (Emerald), JSTOR, OECD iLibrary, Oxford Journals (Oxford University Press), Project Muse, PsycArticles (APA), SAGE Journals Online, ScienceDirect (Elsevier), SocINDEX (EBSCO), SpringerLink (MetaPress) e Wiley Online Library —, identificou sessenta e três artigos de pesquisadores brasileiros sobre vínculos do empregado com a organização. (Bastos, Maia, Rodrigues, Macambira, & Borges-Andrade, 2014).

A análise desses artigos indicou altos níveis de nebulosidade conceitual e de sobreposição de instrumentos, além de pouca interação entre os grupos de pesquisa, mas também indicou que, em termos quantitativos, a pesquisa realizada no Brasil segue o quadro de pesquisa que se observa fora do país, com o comprometimento organizacional sendo a forma de vínculo mais intensamente estudado. (Bastos et al., 2014).

Preferência que também foi encontrada em análise sobre como o Comportamento Organizacional estava sendo estudado por pesquisadores das áreas de Psicologia e de Administração no Brasil. Foi verificada a predominância dos temas comprometimento, estresse, e satisfação. Sendo que o comprometimento constava como o tema mais frequente entre as pesquisas de comportamento organizacional publicadas de 2009 a 2014 nos periódicos brasileiros das áreas de Administração e Psicologia nos estratos A1 e B2 da classificação WebQualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). (Vieira et al., 2016).

Dentre os enfoques utilizados para tratar o comprometimento organizacional é comum encontrar o multifacetado, com maior utilização do modelo de Meyer e Allen (1991), que conceitua comprometimento em três componentes: afetivo (permanece na organização porque quer), instrumental (permanece na organização porque considera que precisa) e normativo (permanece na organização porque sente que deve). (Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017).

E, embora a multidimensionalidade do constructo, em especial a proposta por Meyer e Allen (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991), tenha sido alvo de críticas (Klein, Molloy & Cooper, 2009; Maia & Bastos, 2011; Moscon, 2009; Rodrigues & Bastos, 2010; Rowe, Bastos & Pinho, 2011; Silva et al., 2016; Solinger, Olfen & Roe, 2008), a questão do vínculo continua em foco “variando entre a concepção do vínculo passivo, que explica a permanência do sujeito, alheia à sua vontade, e a concepção do vínculo ativo, que se traduz em empenho extra, identificação, lealdade, trocas, compartilhamento de metas e motivação” (Silva et al., 2016, p. 197).

Os próprios Meyer e Allen, já se pronunciaram sobre a evolução e validação do constructo e sobre a controvérsia a respeito da natureza dos vínculos entre o empregado e a organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Moraes, Godoi & Batista, 2004).

Em função disso, outras formas de estabelecimento de vínculos nas organizações vêm sendo estudadas (Pinho, Bastos & Rowe, 2015), tais como Entrincheiramento organizacional (Pinho & Bastos, 2014; Rodrigues & Bastos, 2011; Vidal & Rodrigues, 2016) e Consentimento Organizacional (Silva & Bastos; 2010; Vidal & Rodrigues, 2016).

A adaptação do conceito de Entrincheiramento para o contexto organizacional foi proposta com três dimensões para a sua composição: Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitações de Alternativas (Balsan et al., 2015; Pinho & Bastos, 2014; Rodrigues & Bastos, 2011). Já o conceito de Consentimento Organizacional é apresentado como bidimensional; com as dimensões Obediência Cega e Aceitação Íntima (Pinho et al., 2015; Silva & Bastos, 2010).

Mas, quando se trata de organizações militares, em 2003, foi observado que os estudos sobre comprometimento organizacional se dava de forma ad hoc. Então, visando contribuir para uma postura mais científica dessas pesquisas, um periódico da Associação Americana de

Psicologia (American Psychological Association – APA) dedicou uma edição especial aos estudos do comprometimento organizacional em ambiente militar (Gade, 2003).

Seguindo nessa direção de novas descobertas científicas sobre os vínculos nas organizações, este estudo busca investigar o estabelecimento de vínculo com a FAB pelos seus Coronéis e Tenentes Coronéis dos quadros (ou carreiras) que ascendem ao generalato.

Para tanto se baseia nas configurações vinculares evoluídas dos marcos teóricos apresentados na Figura 1 e utiliza: os padrões de comprometimento organizacional propostos por Ricco (1998), com base nos estudos de Meyer e Allen (1991); os elementos constitutivos do vínculo, conforme propostos por Kramer (2003) e por Kramer e Farias (2007); e os quatro tipos de vínculo de Zimerman (2010).

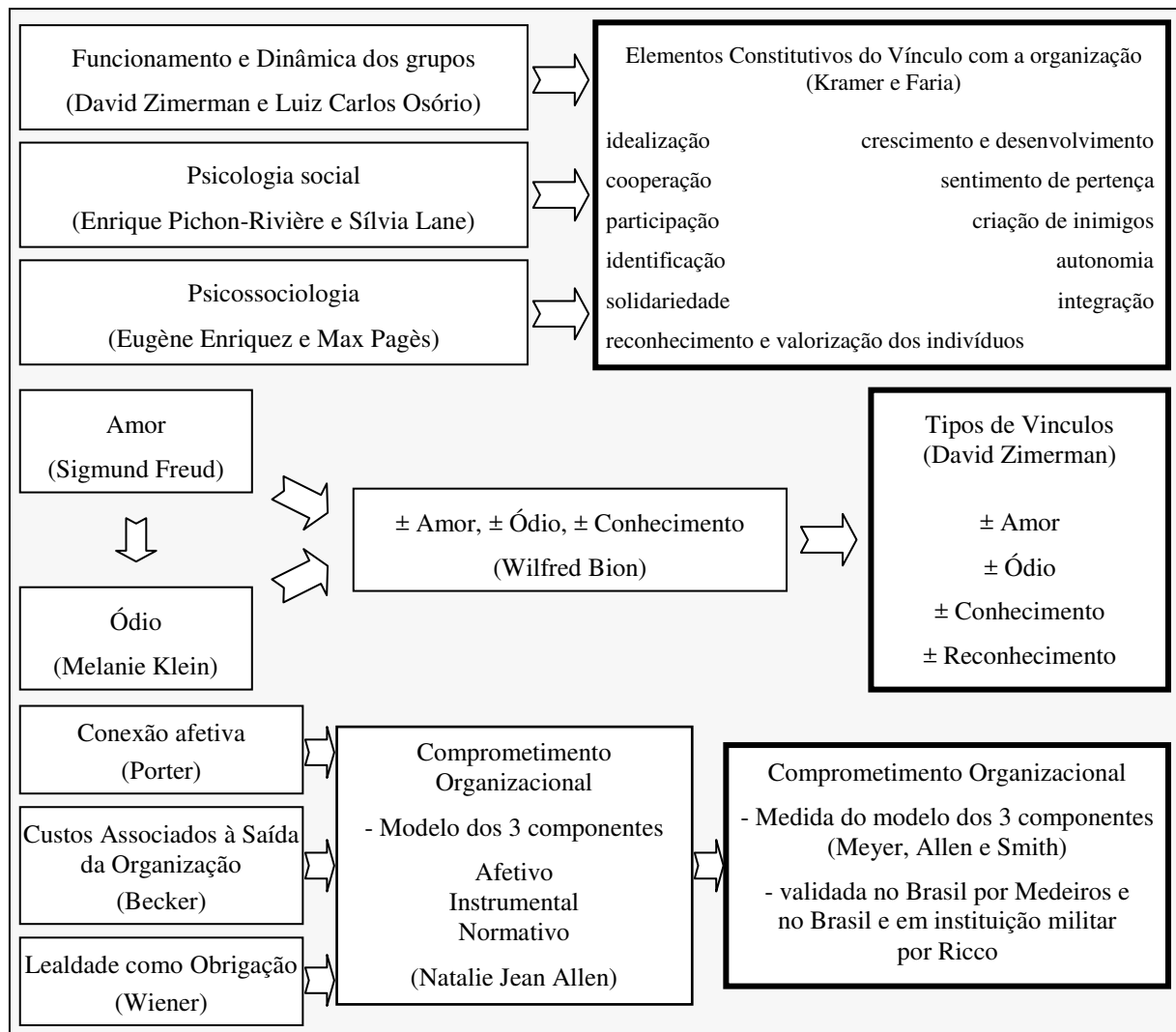


Figura 1. Contexto acadêmico do marco teórico.

“O vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto (a organização) e uma relação particular entre eles, que pode ser entendida a partir dos elementos constitutivos dos vínculos.” (Kramer & Faria, 2007, pp. 101-102).

Dentro dessa concepção, já previamente existente, Kramer (2003) investigou os vínculos organizacionais de uma instituição pública municipal de Curitiba. Os resultados obtidos identificaram onze elementos constitutivos dos vínculos, mostrados na Figura 2, que são: identificação; sentimento de pertença; cooperação; participação; criação de inimigos; idealização; reconhecimento e valorização dos indivíduos; solidariedade; integração; autonomia, além de desenvolvimento pessoal (profissional).

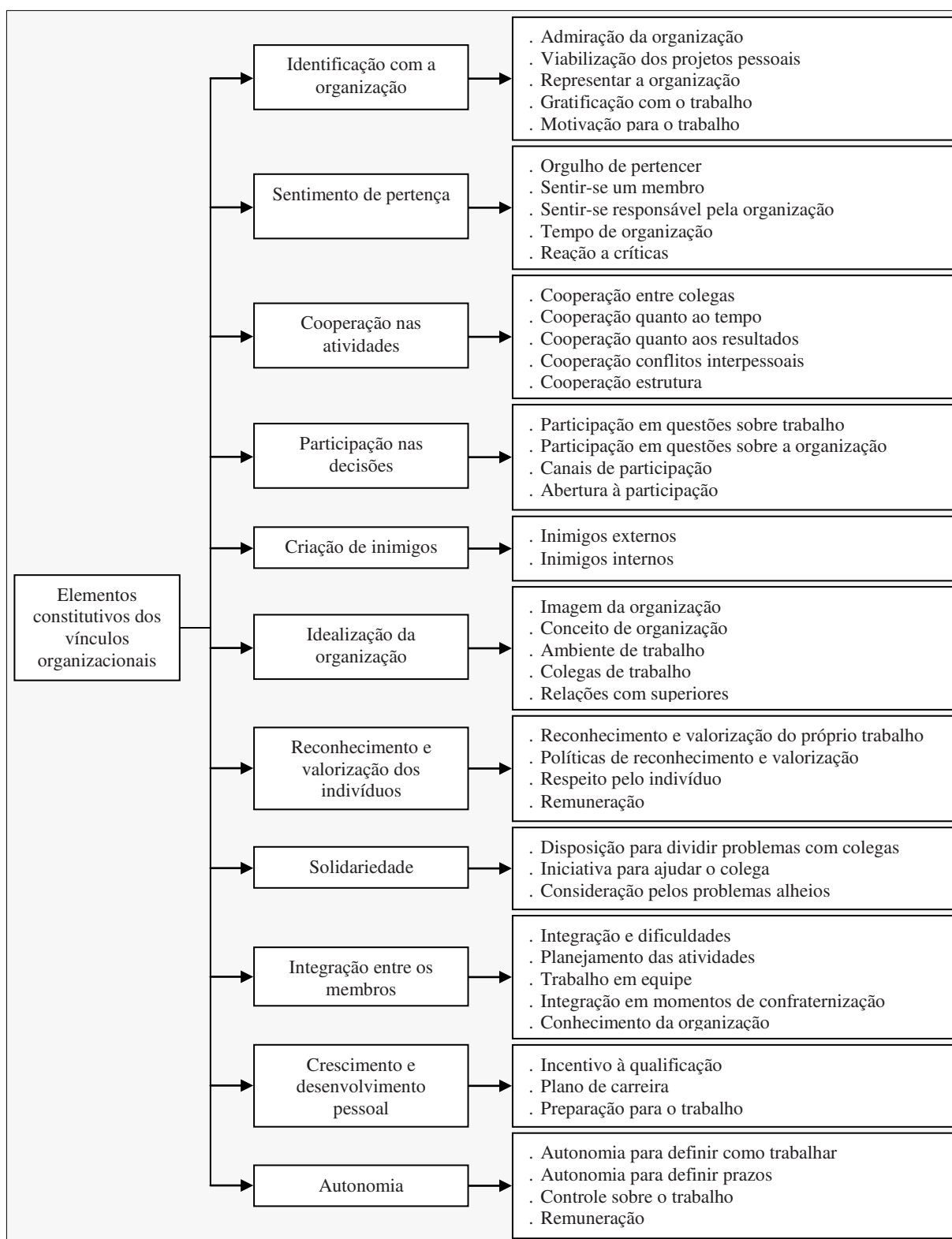


Figura 2. Os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais e seus componentes.

Fonte: Recuperado de “Vínculos organizacionais” de Gustavo G. Kramer e José H. de Faria, jan.-fev. 2007, *Revista de Administração Pública*, 41(1), p. 87.

Já Zimerman (2010) considera os tipos de vínculo e sua psicodinâmica, sendo que a qualidade de vida de cada pessoa é determinada conforme a predominância da qualidade dos vínculos que interagem, tanto de forma positiva (+), quanto negativa (-). Este autor destaca

quatro tipos de vínculo como fundamentais: o amor ($\pm A$), o ódio ($\pm O$), o conhecimento ($\pm C$) e o reconhecimento ($\pm R$), conforme mostra a Quadro 1. Embora em determinadas situações alguns deles adquiram relevância sobre os demais, os quatro tipos de vínculo são indissociáveis e estão conjugados em um estado de permanente interação.

Tipo	Formas de Interação	Exemplo Manifestação
Amor	Mais Amor (+A)	Mola propulsora da vida Amor à profissão
	Menos Amor (-A)	Puritanismo Sacrifícios pessoais
Ódio	Mais Ódio (+O)	Cinismo Falta de respeito
	Menos Ódio (-O)	Hipocrisia
Conhecimento	Mais Conhecimento (+C)	Aceitação de verdades penosas
	Menos Conhecimento (-C)	Imposição de uma verdade Distorções
Reconhecimento	Mais Reconhecimento (+R)	Sentimento de pertença Compartilhamento do espaço
	Menos Reconhecimento (-R)	Falsos eus (<i>self</i>) (falsificação da personalidade)

Quadro 1. Tipos de Vínculo, segundo Zimerman.

Nas organizações são encontradas diversas configurações vinculares, nas quais se pode interpretar o sentimento de mais amor (+A) e de menos amor (-A), por exemplo, quando, em meio à rotina, o profissional com as respectivas fantasias, ansiedades, defesas, demandas e propósitos pode manifestar ou ocultar a sua forma de amar, as particularidades e idiossincrasias do seu amor.

Cabe ressaltar que o que é definido como ódio não é o mesmo que o que é chamado de menos amor e vice e versa. O vínculo de menos ódio (-O) pode ser ilustrado como o estado emocional e a conduta de hipocrisia. E em situações de mais ódio (+O) o cinismo pode ser manifestado sob a forma de agressão por falta de compreensão e respeito.

O conhecimento, por sua vez, está relacionado às verdades (+C) ou falsidades e mentiras (-C), diz respeito à autoestima dos indivíduos e está ligado à aceitação, ou não, das verdades penosas, tanto as externas como as internas. Uma situação de menos conhecimento (-C) pode servir ao ataque das verdades, quando se procura impor uma verdade como se fosse definitiva; ou quando se usam falsificações, mentiras ou distorções por meio de diversas formas de evasão dos problemas psíquicos. É visto como um ataque aos vínculos perceptivos em defesa da negação e anulação dos significados das experiências emocionais. Esta “inter-relação entre o conhecimento e a verdade é um determinante do senso de identidade de um indivíduo nos planos individual, social e grupal” (Zimerman, 2010, p. 179).

Considerando-se que para que possa adquirir existência, um pensamento, conhecimento ou sentimento requer o reconhecimento pelos outros, o fato de ser reconhecido pelo grupo de que se faz parte leva à espera de algo que possa confirmar a pertinência (ou pertença) além da aceitação do compartilhamento do espaço e valores comuns. O mais reconhecimento (+R) alude ao desejo de ser reconhecido pelos demais, como sendo uma pessoa querida, aceita, desejada e admirada pelos seus pares e circunstantes. Em caso de menos reconhecimento (-R), as pessoas poderão vir a construir falsos eus (*self*) como defesas, falsificando ou mutilando seu verdadeiro modo de ser.

Sobre o modelo de Meyer e Allen (1991), Ricco (1998) fez uso do questionário que mensura comprometimento organizacional proposto por Meyer, Allen e Smith (1993). E, assim como Medeiros (1997), validou o instrumento para a realidade brasileira. A pesquisa de Ricco (1998, 1999; Ricco e Coda, 1999) também validou o instrumento para o ambiente militar e padronizou os resultados, associando a média aritmética dos graus às dimensões, conforme mostra a Quadro 2.

Padrão	Nome	Descrição
C	Comprometido nas três dimensões	Quando os graus são positivos, indicando que ocorreram mais respostas de médio e alto comprometimento nas três dimensões.
NC	Não comprometido nas três dimensões	Quando nenhum grau é positivo, indicando que ocorreram mais respostas de baixo e nenhum comprometimento nas três dimensões.
A	Afetivo	Quando apenas o grau do componente afetivo é positivo, indicando mais respostas de médio e alto comprometimento nessa dimensão.
I	Instrumental	Quando apenas o grau do componente instrumental é positivo, indicando mais respostas de médio e alto comprometimento nessa dimensão.
N	Normativo	Quando apenas o grau do componente normativo é positivo, indicando mais respostas de médio e alto comprometimento nessa dimensão.
AI	Afetivo-Instrumental	Quando os graus dos componentes afetivo e instrumental são positivos, indicando mais respostas de médio e alto comprometimento nessas dimensões.
AN	Afetivo-Normativo	Quando os graus dos componentes afetivo e normativo são positivos, indicando mais respostas de médio e alto comprometimento nessas dimensões.
IN	Instrumental-Normativo	Quando os graus dos componentes normativo e instrumental são positivos, indicando mais respostas de médio e alto comprometimento nessas dimensões.

Quadro 2. Padrões de Comprometimento Organizacional, conforme Ricco.

3 Metodologia

Pesquisa explicativa, que busca compreender a relação entre as variáveis sob duas linhas investigatórias: uma linha qualitativa, que utiliza roteiros de entrevistas e análise de discurso, e outra, marcadamente quantitativa, que utiliza instrumento estruturado de coleta de dados e análise multivariada de dados. E por apresentar forte preocupação com a relação entre as variáveis, indica também se tratar de uma pesquisa empírico-analítica.

Inicialmente, por meio de pesquisa documental e de entrevistas com o pessoal da área de recursos humanos e com gestores de diferentes áreas de atuação, foram identificadas possíveis situações típicas de comprometimento organizacional (Etapa I) — evasão ou baixa rotatividade marcantes e, especialmente, eventuais situações de permanência em condições adversas ou evasão em condições favoráveis.

Depois foi elaborado um instrumento híbrido (Etapa II), composto de quarenta questões, que mesclou os componentes do comprometimento organizacional (Meyer, Allen e Smith), os elementos constitutivos do vínculo (Kramer e Faria) e os tipos de vínculo (Zimerman).

Os dados coletados foram analisados (Etapa III) e em um quarto momento os dados coletados nas entrevistas e nos questionários foram correlacionados, como um procedimento de validação dos resultados (Etapa IV).

A população selecionada para a coleta de dados, via questionário, foi constituída por oficiais pertencentes aos Quadros que oferecem a possibilidade de ascender ao generalato (Quadros de Oficiais Aviadores, de Engenharia, Intendentes, de Infantaria e de Oficiais Médicos) e que permanecem na FAB em cargos de comando, portanto com vínculos

estabelecidos e em função de gestão (e de liderança) equivalentes a no mínimo o cargo de diretor nas empresas privadas.

A amostra intencional utilizada compreendeu um total de duzentos e cinco (205) respondentes, para uma população de mil duzentos e vinte (1220) integrantes, sendo distribuídos entre Coronéis e Tenentes-Coronéis Aviadores, Engenheiros, Intendentes, de Infantaria e Médicos.

Com relação aos procedimentos de tratamento e análise dos dados, alguns cuidados foram tomados. Como o instrumento original é composto por quarenta questões (variáveis), a amostra de duzentos e cinco respondentes atende ao mínimo preconizado de cinco casos para cada variável a ser analisada (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005).

Para se avaliar a viabilidade da adoção da análise dos fatores comuns como técnica, foram realizados testes de confiabilidade. A medida de adequação da amostra, (0,823) de acordo com o teste KMO – Kaiser-Meyer-Olkin, varia de zero a um (0 a 1). Se o valor estivesse próximo de zero não seria favorável e, se próximo de um, estaria adequada à utilização da técnica. E o teste de esfericidade de Bartlett apresentou 0,000 como valor de significância; portanto, menor do que 0,05, ou seja, dentro dos parâmetros aceitáveis, indicando não haver correlação entre as variáveis na amostra. (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009).

O índice alpha de Cronbach, utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna da escala e avaliar a magnitude em que os itens do instrumento estão correlacionados, foi de 0,8649 para as quarenta questões da pesquisa, ou seja, o coeficiente figurou dentro dos limites aceitos ($\geq 0,6$).

A matriz anti-imagem, obtida já em uma primeira execução da análise dos fatores comuns, forneceu as medidas de adequação da amostra, ou seja, o grau de intercorrelação entre as variáveis, representado na diagonal da matriz. Segundo Hair et al. (2005), 0,8 ou acima é considerado meritório; 0,7 ou acima, mediano; 0,6 ou acima, medíocre; 0,5 ou acima, miserável; abaixo de 0,5 inaceitável. Assim, foram eliminadas as variáveis 8, 10, 12, 24, 25, 26 e a 40 por se apresentarem abaixo de 0,7.

Ainda foram realizados testes para identificação de *outliers* nos três níveis de corte ($Z \pm 2,5$; $Z \pm 3,0$; $Z \pm 4,0$). Como foram identificados poucos casos discrepantes, optou-se por não excluir nenhum caso da amostra, intencionando refletir o julgamento de todos os respondentes.

Após a verificação da viabilidade da análise dos fatores comuns, diante dos testes realizados, e terem sido eliminadas as sete variáveis, segundo a matriz anti-imagem, procedeu-se a análise efetivamente, com o método varimax, buscando representar todo o conjunto por um número menor de fatores (Fávero et al., 2009).

4 Resultados

A discussão dos resultados está apresentada separadamente sobre os itens: caracterização dos respondentes, comprometimento organizacional, análise dos fatores comuns, tipos de vínculos e a validação dos resultados pela análise das percepções dos respondentes das situações típicas de comprometimento.

4.1 Caracterização dos respondentes

A pesquisa conta com um total de 205 respondentes, todos do sexo masculino, dos quais 112 são Tenentes-Coronéis e 93 são Coronéis. Do total, 94% dos Tenentes-Coronéis e 91% dos Coronéis são casados.

A prevalência da idade dos Tenentes-Coronéis é de 41 a 44 anos, que segundo as fases da vida (Cohen & Fink, 2003, p. 190), representa a crescente busca de valores existenciais, como o desconforto com o próprio sucesso na carreira ou receio de não ter uma identidade.

Para os Coronéis destacam-se as idades de 46 a 50 anos, fase em que há um apego ao que foi conquistado profissionalmente, podendo surgir como principais acontecimentos: atingir-se o nível de status mais alto na carreira ou se conformar com menos. Pode ocorrer, ainda, maior conforto com o eu ou medo de nunca realizar as próprias aspirações (Almeida, 1995).

Com relação ao número de dependentes financeiros, 68% dos oficiais possuem de 2 a 3 dependentes, 17,1% dos respondentes possuem de 4 a 5 dependentes e, ainda, 11,2% possuem agregados, normalmente em número de um.

O tempo de serviço dedicado à FAB, normalmente o único emprego, pode contribuir com a questão de sair ou continuar no exercício das funções, o que pode levar o oficial às situações típicas de comprometimento aqui levantadas.

A busca de novos conhecimentos por parte dos oficiais representa 34% com cursos de graduação, sendo que desses a FAB apoiou financeiramente 6%. Para os cursos de especialização lato sensu, 51% realizaram cursos em diversas áreas e a FAB apoiou-os financeiramente em 29,76% dos casos. Realizaram mestrado 15% dos respondentes e doutorado 4%.

Um ponto a ser refletido, e fica como sugestão para estudos posteriores, é a questão do gênero, que na FAB é predominantemente masculino e na amostra dessa pesquisa é exclusivamente masculino. Será que a configuração vincular seria diferente se a amostra contivesse elementos femininos?

4.2 Comprometimento organizacional

O comprometimento global dos respondentes prevaleceu no grau médio, com 53%. No grau alto figuraram 10% dos respondentes.

Na análise quantitativa foram encontrados sete padrões de comprometimento, nos quais existe a prevalência do componente afetivo (50,7% de A, 22,9% de AN e 7,8% de AI) e a pouca presença do componente instrumental (7,8% de AI, 1% de I e 0,5% de IN).

Contudo, não se pode deixar de comentar que o padrão de não comprometimento (NC) nas três dimensões foi contemplado (4,4%) e o padrão normativo (N) puramente não existiu nos levantamentos, conforme apresentado na Figura 3.

A matriz rotacionada com três fatores (Tabela 1), confirmou os estudos de Meyer et al. (1993). Os componentes afetivos e instrumental ficaram bem determinados como fatores. Já o fator normativo teve como destaque o senso de dever e lealdade, cujas variáveis se apresentaram como pertencentes ao componente afetivo.

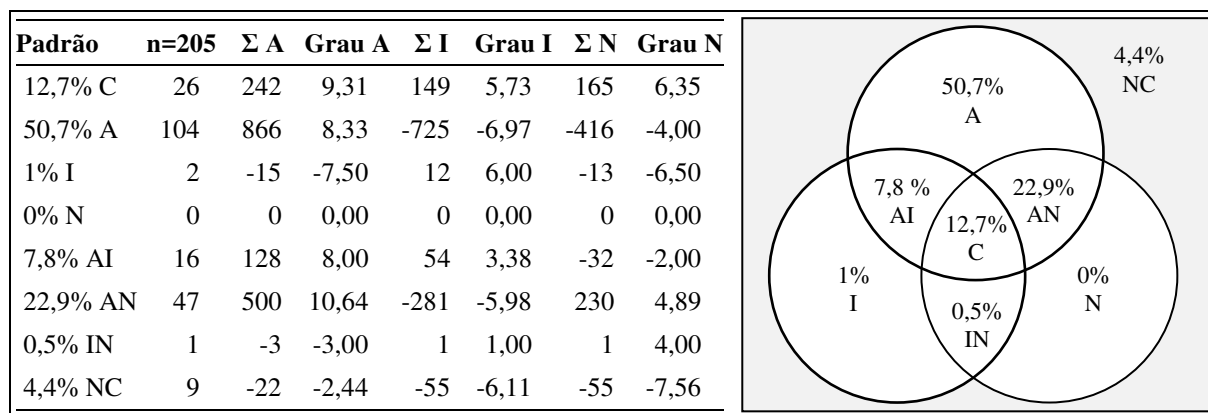


Figura 3. Padrões de comprometimento organizacional encontrados.

Tal resultado, além de validar as propostas de Meyer et al. (1993), corrobora os estudos de Ricco (1998, 1999; Ricco & Coda, 1999), realizados em organização da FAB, que obteve o mesmo comportamento das duas variáveis referenciadas.

Tabela 1
Matriz rotacionada com 3 fatores

	Afetivo	Instrumental	Normativo
V1	,647		
V2	,655		
V3	,753		
V4	,818		
V5	,759		
V6	,757		
V7		,656	
V8		,695	
V9		,677	
V10		,780	
V11		,637	
V12		,747	
V13			,613
V14			,816
V15			,791
V16	,598		
V17			,799
V18	,484		

Nota. Método de extração: Análise de Componentes Principais. Método de rotação: Varimax com Normalização Kaiser. Rotação convergente em 5 iterações.

4.3 Análise dos fatores comuns

Após realizados os testes de confiabilidade nos dados obtidos de 205 casos, entre as quarenta variáveis iniciais, sete foram excluídas pela matriz anti-imagem, sendo contempladas trinta e três variáveis na análise dos fatores comuns.

Sete fatores foram obtidos na opção análise de componentes principais. Destes foram excluídas seis variáveis, quatro por apresentarem carga inferior e duas variáveis por apresentarem cargas aproximadas em outro fator. Portanto, se existiam trinta e três, com a redução de seis, passaram a ser vinte e sete variáveis. Considerando-se que o instrumento inicial continha quarenta variáveis e o instrumento final manteve vinte e sete delas, obteve-se uma redução de esforços de 32,5% nessa nova conformação.

Após a nomeação dos fatores, foi possível visualizar duas frentes predominantes que se interagem entre si, a organizacional e a pessoal. A Figura 4 ilustra as configurações vinculares obtidas pelo procedimento. Do lado esquerdo as condições oferecidas pela organização, representada pelos fatores 4, 5 e 7 e, do lado direito os fatores pessoais representados pelos fatores 1, 2, 3 e 6.

A configuração vincular obtida na análise dos fatores comuns é constantemente reforçada nas interações cotidianas do trabalho. A intensidade do vínculo organizacional, se forte ou fraca, irá depender das condições oferecidas pela organização e da pré-disposição emocional de cada um, conforme proposto na literatura. (Atuel & Castro, 2018; Silva et al., 2016).

Assim, de um lado os fatores pessoais, que contribuem para a criação de Elos Emocionais (F1), favorecem as Interações e Reconhecimento (F2), que viabilizam o senso do Dever (F3), mas também possibilitam atitudes de Conformismo (F6). E, de outro, os fatores organizacionais constituídos pela Estrutura Organizacional (F4) e pela Imagem Organizacional (F5), fortalecendo e consolidando a Doutrina (F7) e reforçando os pilares da organização.

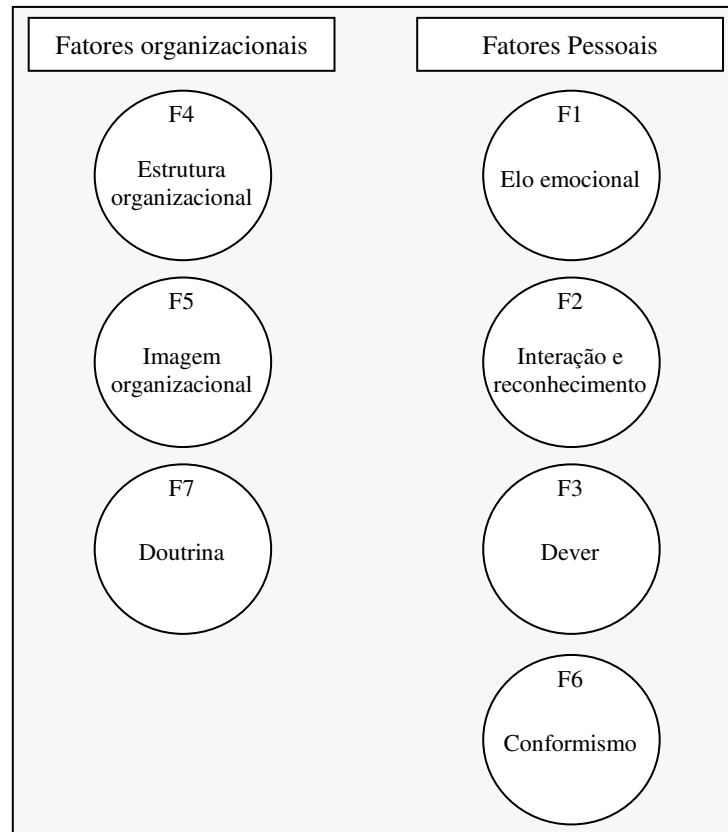


Figura 4. Configurações vinculares encontradas na FAB.

4.4 Tipos de vínculo

Na mensuração dos tipos de vínculo abordados ($\pm A$, $\pm O$, $\pm C$, $\pm R$), obteve-se a prevalência de mais amor (+A), menos ódio (-O), mais conhecimento (+C) e mais reconhecimento (+R).

A situação de +A (mola propulsora da vida, autoestima) confirma os resultados apresentados pelo primeiro fator da análise multivariada, denominado Elo Emocional (F1). Além do que, os fatores Interação e Reconhecimento (F2), Estrutura Organizacional (F4), Imagem Organizacional (F5) e Doutrina (F7) corroboraram ainda mais o comprometimento afetivo.

O tipo de vínculo menos ódio (-O), apresentado por 60,3% dos respondentes tende a surgir, quando em conflitos de interesses pessoais, acabam por gerar situações de hipocrisia, observados nos fatores Dever (F3) e Conformismo (F6).

Quanto ao tipo conhecimento, 58,3% dos respondentes possuem o tipo mais conhecimento (+C) e 29,7% apresentaram o tipo menos conhecimento (-C), sugerindo que este tipo de vínculo se dá por duas perspectivas pessoais opostas. Alguns respondentes vinculam-se à FAB em função da aceitação e outras por meio da negação das verdades penosas sobre si e sobre a organização. Tais questões podem estar refletindo os fatores denominados Conformismo (F6) e Dever (F3) para o tipo de vínculo de menos conhecimento (-C) e os fatores Integração e Reconhecimento (F2), Imagem Organizacional (F5) e a Doutrina (F7) em situações de mais conhecimento (+C).

E, finalmente, o reconhecimento (+R) pela organização e pelos pares vem a contribuir ainda mais para o fortalecimento do comprometimento afetivo e da configuração vincular Elo Emocional (F1). A situação de mais reconhecimento (+R) pode ser observada nos fatores Integração e Reconhecimento (F2) e Estrutura Organizacional (F4).

4.5 Validação dos resultados

A validação dos resultados se deu por meio da análise das percepções dos respondentes das situações típicas de comprometimento, coletadas nas entrevistas (análise do discurso).

Fatores	Tipos de Vínculo	Componente do Comprometimento Organizacional
(F1) Elos Emocionais	+A	A
(F2) Interações e Reconhecimento	+R, +C	A
(F3) Dever	-O, -C	N
(F4) Estrutura Organizacional	+R	A
(F5) Imagem Organizacional	+A, +C	A
(F6) Conformismo	-O, -C	I
(F7) Doutrina	+C	A

Quadro 3. Resumo da percepção dos oficiais - questionário.

O Quadro 3 resume o resultado da análise dos dados coletados por meio do questionário e o Quadro 4 apresenta as principais razões apontadas pelos oficiais para justificar o retorno à FAB ou a evasão da organização, explicitadas nas entrevistas.

Razões para o retorno	Razões para a evasão
Identificação	Falta de perspectiva do Quadro e da carreira
Financeiras	Custo-benefício
Integração	Oportunidades rentáveis
Interação	Descontentamento com a FAB
Autorrealização	Falta de reconhecimento
Status do poder	
Reconhecimento	
Respeito	

Quadro 4. Resumo da percepção dos oficiais - entrevista.

Relacionando os dados coletados nas entrevistas com as configurações vinculares indicadas na análise dos fatores comuns, as relações sugerem aderência entre os resultados obtidos nas abordagens qualitativa e quantitativa.

Conforme mostra a Figura 5, o fator pessoal Elo Emocional se constitui principalmente em função de autorrealização, identificação e integração. A Interação e o Reconhecimento estão ligados à autorrealização, ao respeito e ao reconhecimento. O Dever relaciona-se com descontentamento, custo-benefício, oportunidades rentáveis e com o status do poder. E o Conformismo, com a relação custo-benefício, questões financeiras, falta de perspectiva e status do poder.

Entre os fatores organizacionais, a Estrutura Organizacional contribui para o respeito, o reconhecimento, a integração e a autorrealização. A Imagem Organizacional reflete integração e oportunidades rentáveis, mas também descontentamento e falta de reconhecimento. Por fim, a Doutrina se liga ao status de poder, respeito, integração e reconhecimento.

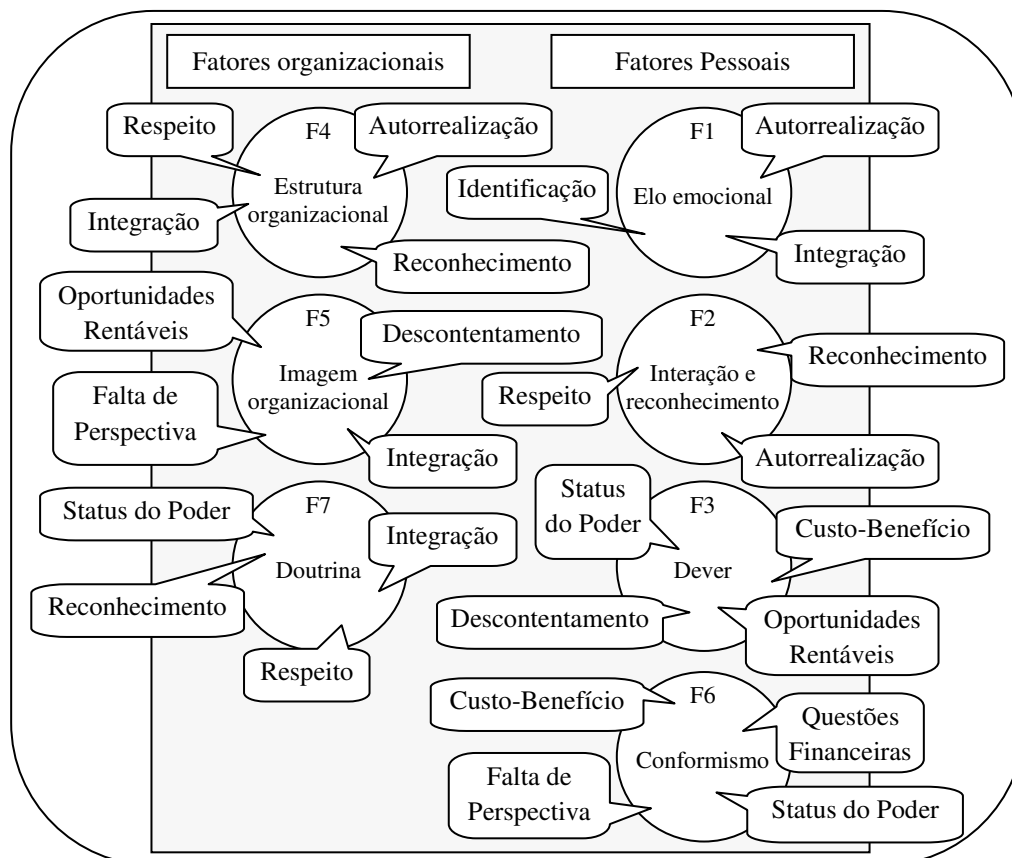


Figura 5. Detalhamento das configurações vinculares encontradas.

4.6 Os sete fatores ou como os militares criam laços com a FAB

O primeiro fator, identificado como Elo Emocional, reúne os elementos constitutivos do vínculo identificação com a organização, sentimento de pertença e idealização da organização. A identificação com a organização significa ter admiração, lealdade, sentir que esta relação tem significado pessoal. O sentimento de pertença complementa essa ideia, pois faz com que os membros se sintam como representantes e responsáveis pela organização. O sujeito sente-se como um agente, reagindo às críticas e procurando defendê-la. A idealização da organização significa que as relações com ela são harmoniosas, fator que tem, predominantemente, o tipo de vínculo mais amor (+A), reforçando o componente afetivo.

O segundo fator, Interação e Reconhecimento, apresenta, nas variáveis que o compõem, os tipos de vínculo mais reconhecimento (+R) e mais Conhecimento (+C), o que denota respeito e admiração pela FAB. Essa interação designa relações de reciprocidade entre as pessoas e, ainda, o reconhecimento pela organização e o respeito profissional.

O terceiro fator, Dever, configura fortemente as questões do componente normativo do comprometimento organizacional (sentem-se na obrigação de ficar), que foi fracamente representado. Uma vez que na análise relativa ao tipo de vínculo obteve-se a prevalência dos tipos menos conhecimento (-C) e menos ódio (-O), as atitudes nessa configuração vincular podem ainda estar ligadas à negação das verdades pessoais e organizacionais e à mera reprodução de ideias e opiniões aceitáveis.

No quarto fator, Estrutura Organizacional, é proeminente a prevalência do tipo de vínculo mais reconhecimento (+R), denotando uma espécie de engrenagem organizacional, cuja estrutura favorece as relações entre as pessoas.

Já o quinto fator, Imagem Organizacional, compreende a idealização da organização, a cooperação nas atividades e a autonomia, proporcionando a facilitação dos canais de

comunicação e abertura da participação nas tomadas de decisões, que conduzem o indivíduo à situação de mais conhecimento (+C) e em menor intensidade ao mais amor (+A).

O sexto fator, Conformismo, apresenta os tipos de vínculo conhecimento e ódio. E situações de menos conhecimento (-C) e menos ódio (-O), podendo caracterizar a negação das verdades penosas e a hipocrisia. Isso pode levar o militar, quando diante de questões tensas, a agir em desacordo com o que professa, resolvendo, por exemplo, ficar na FAB ou sair. E, ainda, ao considerar o tempo já dedicado e a saúde financeira pessoal, preocupações pessoais podem vir a agravar a situação inicial. Nesse fator prevalece o componente do comprometimento instrumental, que indica a percepção de custos impeditivos associados a deixar a organização; portanto, decide-se ficar porque compreende que é preciso, daí o nome dado ao fator, conformismo.

No sétimo fator, Doutrina, prevalecem as variáveis dever e lealdade, do tipo mais conhecimento (+C), que representam também o comprometimento normativo; contudo, vale lembrar que essas variáveis, na análise dos fatores comuns para a FAB, constaram no componente afetivo.

5 Considerações Finais

O objetivo proposto de compreender o vínculo estabelecido pelos oficiais com a FAB foi atingido e um caminho metodológico capaz de identificar, mensurar, descrever e explicar a configuração vincular com a organização foi apresentado, com explanação de suas etapas.

Para tanto, instrumentos de coleta de dados foram elaborados e aplicados a oficiais que estão nos postos de Tenente-Coronel e Coronel, o que indica que estão no nível de preparação para exercer alto comando e intensificarem a busca por resultados para a FAB. E foram efetuadas análises para se atestar a validade tanto dos instrumentos, quanto dos resultados obtidos.

No entanto, a pesquisa tem como limitação a sua amostragem, que em função da expansão territorial, não pode ser aleatória e estratificada, como se pretendia.

Acredita-se que, mesmo em se tratando de uma amostra intencional, com restrições sobre a generalização dos resultados, este trabalho apresentou contribuições significativas para a identificação da configuração vincular existente na FAB, concorrendo para o esclarecimento do conhecimento sobre vínculos e também fornecendo dados que poderão vir a promover um melhor relacionamento entre a organização e seus integrantes.

A análise dos fatores comuns gerou sete fatores nomeados como: elo emocional (F1), interação e reconhecimento (F2), dever (F3), estrutura organizacional (F4), imagem organizacional (F5), conformismo (F6) e doutrina (F7), podendo, assim, abrir discussões cientificamente embasadas a respeito do tema, despertando, quem sabe, nas autoridades militares, um olhar crítico sobre as situações típicas de comprometimento encontradas. A esse respeito convém enfatizar novamente que é preciso observar e conversar sistematicamente com os membros da organização para, assim, tornar explícitas as certezas tácitas da FAB. E lembrar, ainda, que a essência da cultura de uma organização está nos seus valores, não existindo cultura certa ou errada, melhor ou pior.

O presente trabalho intenciona exatamente este papel, de abrir o diálogo com os oficiais, identificando as configurações vinculares presentes na FAB.

Finalizando, forçoso pontuar que o estudo tratou com gestores líderes dos quadros de oficiais que podem ascender ao generalato. E, como se trata de uma instituição militar — que pode ser compreendida como uma instituição total, pelo menos no que diz respeito a ter os grupos como uma de suas psicodinâmicas principais —, não se pode ignorar que é na interação de seus grupos que se discrimina, afirma-se e consolida-se a identidade, a qual reflete e é refletida como em um espelho. (Foucault, 1997; Jong-Oh, 2016; Zimerman, 2000).

Referências

- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Almeida, Fernando N. de. (1995). *Psicologia para gestores: Comportamento de sucesso nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Atuel, Hazel R., & Castro, Carl A. (Jun 2018) Military Cultural Competence. *Clinical Social Work Journal*, 46(2), 74-82. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10615-018-0651-z>
- Balsan, Laércio A. G., Bastos, Antonio V. B., Fossá, Maria I. T., Lima, Mauren P., Lopes, Luis F. D., & Costa, Vânia M. F. (abr.-jun. 2015). Comprometimento e entrincheiramento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 8(2), 235-248. doi: <http://dx.doi.org/10.5902/198346599942>
- Bastos, Antonio V. B., Maia, Letícia G., Rodrigues, Ana Carolina de A., Macambira, Magno O., & Borges-Andrade, Jairo E. (Abr-Jun 2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: Análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722014000200004>
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Cohen, Allan, & Fink, Stephen. (2003). *Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fávero, Luiz P. L., Belfiore, Patricia P., Silva, Fabiana L. da, & Chan, Betty L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Foucault, Michel. (1997). *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes.
- Gade, Paul A. (Ed.). (2003). Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), 163-166. doi: http://dx.doi.org/10.1207/S15327876MP1503_01
- Hair, Jr, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., & Black, William C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Klein, Howard J., Molloy, Janice C., & Cooper, Joseph T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In Howard J. Klein, Thomas E. Becker, & John P. Meyer, (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York: Routledge.
- Kramer, Gustavo G. (2003). *Vínculos organizacionais: Um estudo de caso em uma organização pública* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Kramer, Gustavo G., & Faria, José H. de. (jan.-fev. 2007). Vínculos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 83-104. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000100006>

- Jong-Oh, Lee (2016). The organizational culture: Two branches of the military leadership from the general leadership theory perspective. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 19(11), 5049-5056. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1897793786?accountid=14643>.
- Lemos, Ana Heloisa da C., Cavazotte, Flávia de S. C. N., & Nogueira, Alexandre S. (set.-dez. 2012). Gerações produtivas e comprometimento organizacional: Um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. *Revista Gestão e Planejamento*, 12(3), 694-711. Recuperado de <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>.
- Lizote, Suzete A., Verdinelli, Miguel A., & Nascimento, Sabrina do. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Maia, Letícia G., & Bastos, Antonio V. B. (set.-dez. 2011). Comprometimento calculativo e retaliação: Visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 390-405.
- Medeiros, Carlos Alberto F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.
- Medeiros, Carlos Alberto F., & Enders, Wayne T. (2002). Comprometimento organizacional e características pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(5), não paginado.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (Spring 1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), p. 61-89. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, John P., Allen, Natalie J., & Smith, Catherine A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), p. 538-551.
- Meyer, John P., & Allen, Natalie, J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage Publications.
- Moraes, Fabíola M. M. de, Godoi, Christiane K., & Batista, Marcos Aurélio. (jul.-dez. 2004). Comprometimento organizacional: Uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências da Administração*, 6(12), 31-48. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/%x>
- Moscon, Daniela C. B. (2009). *Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: Uma análise qualitativa* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Pinho, Ana Paula M., & Bastos, Antonio V. B. (2014). *Vínculos do trabalhador com a organização: Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais*. São Paulo: Hucitec.
- Pinho, Ana Paula M., Bastos, Antonio V. B., & Rowe, Diva E. O. (out. 2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: Explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3ª Edição Especial), 288-304. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>

- Ricco, Maria Filomena F. (1998). *Comprometimento organizacional em condições adversas: O caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial* (Dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. doi:10.11606/D.12.1998.tde-08062003-205352
- Ricco, Maria Filomena F. (1999). Comprometimento organizacional: Uma abordagem metodológica. *Anais do Seminário Latino Hibernoamericano de Gestão Tecnológica - ALTEC*. Valencia, Espanha, 8, pp. 1-10.
- Ricco, Maria Filomena F., & Coda, Roberto. (1999). Organizational commitment in adverse job conditions. *Proceedings of Portland International Conference on Management of Engineering and Technology - PICMET*. Portland, OR, USA. doi:10.1109/PICMET.1999.808132. Recuperado de <http://ieeexplore.ieee.org/document/808132/>
- Rodrigues, Ana Carolina de A., & Bastos, Antonio V. B. (2011). Enrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In J. C. Zanelli, N. Silva, & S. R. Tolfo (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Rodrigues, Ana Carolina de A., & Bastos, Antonio V. B. (jul.-dez. 2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: Uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.
- Rowe, Diva E. O., Bastos, Antonio V. B., & Pinho, Ana Paula M. (2011). Comprometimento e enrincheiramento na carreira: Um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 973-992.
- Silva, Cláudio C., Leite, Nildes R. P., & Rodrigues, Leonel C. (abr.-jun. 2016). Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(2), 192-209. doi: <http://dx.doi.org/10.5902/1983465918169>
- Silva, Eliana E. da C., & Bastos, Antonio V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional: Construção e evidência de validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22.
- Solinger, Omar N., Olffen, Woody van, & Roe, Robert A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Vidal, Deivid N., & Rodrigues, Ana Paula G. (jan.-abr. 2016). Vínculos organizacionais: Estudo de caso no 13º batalhão de bombeiros militar. *Revista Gestão e Planejamento*, 17(1), 4-18. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.3347>
- Vieira, Jeanine A., Anjos, Alex C., & Silva, Lígia C. O. (jul.-set. 2016). Comportamento organizacional: Diferenças na produção empírica entre psicologia e administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(3), 152-162. doi: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i3.656>
- Zimerman, David E. (2000). *Fundamentos básicos das grupoterapias* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Zimerman, David E. (2010). *Os quatro vínculos: Amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas*. Porto Alegre: Artmed.