

# Construindo uma escala multiatributos para avaliar os fatores que compõem o Job Embeddedness no Brasil

## Juliana Carvalho de Sousa

Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (Brasil)

[juli.cs1009@gmail.com](mailto:juli.cs1009@gmail.com)

## Joyce Silva Soares de Lima

Pesquisadora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Brasil)

[joycessdl@hotmail.com](mailto:joycessdl@hotmail.com)

## Aline Francilurdes Nery do Vale

Pesquisadora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Brasil)

[alinefrancilurdes@hotmail.com](mailto:alinefrancilurdes@hotmail.com)

## Ahram Brunni Cartaxo de Castro

Pesquisador da Universidade Potiguar (Brasil)

[brunnicastro@hotmail.com](mailto:brunnicastro@hotmail.com)

## Resumo

O objetivo desse trabalho consiste em testar estatisticamente uma escala multiatributos para avaliar os fatores que compõem o Job Embeddedness (JE) no Brasil. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa e descritiva, realizada por meio de uma survey com uma amostra de 327 empregados brasileiros. Para a análise dos dados foi utilizado o software SPSS, quando foram realizadas Análises Fatoriais, e utilizados os índices de ajuste e qualidade fornecidos pelo software AMOS. Os resultados revelam ainda a apuração de um modelo com índices de ajuste adequados, destacando-se a confiabilidade e consistência da escala, possibilitando sua replicação. .

## Palavras-Chave

Job Embeddedness; Escala multiatributos; Validação; Brasil

## ***Building a multiattribute scale to assess the factors that compose Job Embeddedness in Brazil***

### **Abstract**

The objective of this work is to statistically test a multi-attribute scale to assess the factors that make up the Job Embeddedness (JE) in Brazil. This is a research with a quantitative and descriptive approach, carried out through a survey with a sample of 327 Brazilian employees. For data analysis, the SPSS software was used, when Factor Analyzes were performed, and the adjustment and quality indices provided by the AMOS software were used. The results also reveal the determination of a model with adequate adjustment indexes, highlighting the reliability and consistency of the scale, enabling its replication.

### **Keywords**

Job Embeddedness; Multi-attribute scale; Validation; Brazil

## ***Construcción de una escala multiatributo para evaluar los factores que componen el Job Embeddedness en Brasil***

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es probar estadísticamente una escala multiatributo para evaluar los factores que componen el Job Embeddedness (JE) en Brasil. Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo y descriptivo, realizada a través de una encuesta con una muestra de 327 empleados brasileños. Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS, cuando se realizaron los Análisis Factoriales, y se utilizaron los índices de ajuste y calidad proporcionados por el software AMOS. Los resultados también revelan la determinación de un modelo con índices de ajuste adecuados, destacando la confiabilidad y consistencia de la escala, permitiendo su replicación.

### **Palabras clave**

Job Embeddedness; Escala de atributos múltiples; Validación; Brasil

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Juliana Carvalho de Sousa - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Rua Sinhazinha Wanderley, 871 - Centro, Açu - RN, 59650-000, Brasil. **URL:** <http://www.uern.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 29/10/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/03/2022

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.51180>

# INTRODUÇÃO

O tema *Job Embeddedness* (JE) ganhou forças nos últimos anos como um construto para compreender as decisões de ausência e rotatividade voluntária de pessoas nas organizações (LEE et al., 2004; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020). Segundo Felps et al. (2009), Jiang et al. (2012), Karatepe (2012; 2013) essas ausências são explicadas, entre outros argumentos, pela procura de empregos melhores, pelo incentivo dos colegas de trabalho a esse comportamento, pelo baixo desempenho dos empregados no trabalho, devido a falta de suporte organizacional, pelo efeito da sobrecarga de trabalho ou devido o conflito entre trabalho-família.

JE, também conhecido como integração no trabalho, pode ser entendido como a satisfação dos empregados pelo seu atual trabalho e envolve três aspectos básicos, sendo: as ligações de indivíduos com outras pessoas, equipes e grupos, as percepções de sua adequação ao trabalho, organização e comunidade e o que eles dizem que teriam que sacrificar se deixassem seus empregos (MITCHELL et al., 2001).

De acordo com este construto, os empregados que estão fortemente incorporados às organizações onde trabalham e nas comunidades em que convivem se tornam menos predispostos a saírem voluntariamente de seus empregos (AFSAR; SHAHJEHAN; SHAH, 2018; AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017). Esse processo de incorporação dos empregados envolve aspectos situacionais do ambiente, onde o indivíduo está inserido, e que influenciam sua decisão de ficar em uma organização (RINGL, 2013).

Nesta perspectiva, é possível atentar à importância de manter os empregados fortemente ligados ao seu contexto de trabalho, uma vez que a ausência ou rotatividade voluntária deles provoca ineficiência para as organizações (KARATEPE, 2018; NGUYEN; TAYLOR; BERGIEL, 2017; RINGL, 2013) que se revela na perda de produtividade, devido à interrupção de atividades organizacionais, e também tem efeitos negativos envolvendo a cultura da organização, a ética dos empregados e a perda de capital humano e social (HOLTOM; MITCHELL; LEE, 2006; CANDAN, 2016).

Nessa delimitação, várias pesquisas ao longo do tempo tem se dedicado à compreensão do comportamento humano, por meio do *Job Embeddedness*, nas organizações, sobretudo devido às rápidas transformações sofridas nestas após o globalismo. Essas pesquisas versam sobre JE em diferentes contextos, como por exemplo: com empregados de uma instituição de ensino superior sul-africana (POTGIETER; COETZEE; FERREIRA, 2018), com profissionais de enfermagem de hospitais localizados na Coreia (CHOI; LEE, 2018), empreendedores de empresas de turismo na China (WEN; ZHANG; LI, 2020), com empregados do setor hoteleiro na Tailândia (AFSAR; SHAHJEHAN; SHAH, 2018), de hospitais nos Estados Unidos (CHEN; AYOUN, 2019), profissionais de enfermagem do Serviço Nacional de Saúde (NHS) do Reino Unido (FASBENDER; HEIJDEN; GRIMSHAW, 2019),

em enfermeiras de hospitais públicos na Turquia (KARATEPE, 2019), empregados de empresas privadas de manufatura na China (QIAN et al., 2019), entre outros.

Contudo, não há registro na literatura internacional, após consulta junto as bases **Scopus™** e **Web of Science™**, da aplicação ou validação de escala de JE focada no mercado de trabalho brasileiro, sendo fundamental examinar o impacto dos fatores culturais brasileiros em fatores que influenciam os resultados organizacionais, como a ausência e rotatividade voluntária. Diante do exposto, esta pesquisa teve por objetivo testar estatisticamente uma escala multiatributos para avaliar os fatores que compõe o **Job Embeddedness** (JE) no Brasil.

Compreender os motivos que levam os empregados a permanecerem nas organizações possui importância no âmbito gerencial, pois evita a perda de capital intelectual. O objetivo da pesquisa ainda é relevante para a área acadêmica, pois o construto JE ainda está em maturação na literatura (SUSOMRITH; AMANKWAA, 2019).

## 1. JOB EMBEDDEDNESS E SUAS DIMENSÕES

A teoria do JE foi criada por Mitchell et al. (2001), após revisar diversos estudos existentes sobre rotatividade voluntária relacionados com a ideia de comprometimento, satisfação no trabalho, motivação e retenção dos funcionários, bem como uma menor rotatividade no trabalho (SWIDER; BOSWELL; ZIMMERMAN, 2011; CHEIN; AYOUN, 2019; FASBENDER; HEIJDEN; GRIMSHAW, 2019; SUSOMRITH; AMANKWAA, 2019). Contudo, os autores, na busca de compreender não mais os motivos pelos quais os funcionários saem de seus empregos, mas sim o porquê que eles permanecem, desenvolveram uma abordagem capaz de estudar os fatores dentro do trabalho e fora dele relacionados à permanência do empregado na organização.

Nesse sentido, o conceito de JE pode ser entendido como o conjunto de fatores sociais, financeiros e psicológicos que influenciam os indivíduos na decisão de permanecer em seu emprego (AFSAR; SHAHJEHAN; SHAH, 2018; MITCHELL et al., 2001). Sendo tratado, muitas vezes, como uma rede de forças que levam os empregados a ficarem presos à organização; incorporados tanto no trabalho (inserção na organização) (CROSSLEY et al., 2007; HALBESLEBEN; WHEELER, 2008), como fora dele (isto é, imersão), uma vez que envolve fatores internos e externos à organização (AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017; QIAN, et al., 2019), pois quanto maior for essa ligação, maior será o compromisso que o empregado terá com a organização e menor será a possibilidade dele desistir do emprego (CANDAN, 2016; POTGIETER; COETZEE; FERREIRA, 2018).

Mitchell et al. (2001) identificaram três dimensões para o construto do JE, sendo: Links, Ajustes e Sacrifícios. A primeira dimensão se refere às ligações formais e informais que as pessoas da

organização mantêm entre si, de forma que os vínculos fora do trabalho incluem relações com a família, amigos e grupos sociais. Quanto mais fortes os vínculos que as pessoas têm com os outros em seus locais de trabalho e comunidades, mais difícil deixar o emprego (AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017; CHEIN; AYOUN, 2019; FASBENDER; HEIJDEN; GRIMSHAW, 2019). Assim, à medida que o indivíduo e a sua família criam laços com amigos do trabalho e da comunidade, maior será sua percepção de obrigação com a organização; existindo, inclusive, uma pressão da família, da equipe de trabalho e dos amigos da comunidade para o indivíduo permanecer no emprego (GONÇALVES, 2014; KARATEPE; AVCI, 2019).

Segundo Ampofo, Coetzer e Poisat (2017), os funcionários se tornam incorporados (links) em seus trabalhos quando suas habilidades, ambições profissionais, valores pessoais, oportunidades de crescimento e valores são amplamente compartilhados na organização. Para Gonçalves (2014), a idade avançada, o fato de ser casado, ter filhos pequenos, um cargo importante, ter hobbies e atividades comunitárias, torna o funcionário mais propenso a ficar, em detrimento de sair da organização.

A segunda dimensão – Ajustes, diz respeito à compatibilidade entre o indivíduo e o cargo, a organização e a comunidade onde ele está inserido, de maneira que se tornam mais ajustados à organização quando o clima político, religioso e atividades de entretenimento são semelhantes. Assim, quanto mais fortes forem esses ajustamentos, maiores serão as chances dos empregados continuarem incorporados à organização (AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017; POTGIETER; COETZEE; FERREIRA, 2018). Portanto, indivíduos bem ajustados têm menor chance de deixarem a organização (CHEIN; AYOUN, 2019; GONÇALVES, 2014).

Já a dimensão Sacrifícios, engloba os benefícios que um indivíduo acaba perdendo ao deixar a organização e a comunidade, como projetos de seu interesse, boas relações com seus colegas de trabalho, entre outros. De forma que o somatório destes benefícios influencia positivamente na sua decisão de permanecer em seu emprego, assim como ao deixar sua comunidade pode sacrificar sua facilidade de deslocamento para o trabalho, acesso a bons estabelecimentos, entre outros. (AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020).

Além das dimensões Mitchell et al. (2001), pertencentes ao contexto organizacional, os autores Ramesh e Gelfand (2010) acrescentam outras três voltadas para o âmbito comunitário: Links da Comunidade, Ajustamento Comunitário e Sacrifícios Comunitários.

A dimensão Links com a Comunidade, também conhecida como vínculo comunitário, refere-se aos laços formais e informais que um indivíduo possui com outros indivíduos ou grupos em sua comunidade ou ambiente físico em que vivem (GONÇALVES, 2014). Em complemento, segundo Gonçalves (2014) os Links com a comunidade pode ser descrita como uma compatibilidade entre o indivíduo e a comunidade onde está inserido. Enquanto que, a dimensão Sacrifícios Comunitários,

relaciona-se com o que o indivíduo abre mão ao deixar a comunidade, como por exemplo, desistir de benefícios como uma casa desejável e uma localização geográfica preferida (RAMESH; GELFAND, 2010).

A partir de então, pode-se afirmar que Links, Ajustes e Sacrifícios, caracterizam a relação pessoal do empregado com o seu emprego, com a organização e com comunidade em que ele e sua família vivem (MITCHELL et al., 2001). Funcionários mais integrados experimentam maiores níveis de uma ou de todas essas dimensões (QIAN et al., 2019).

## 2. MÉTODO

O tipo de pesquisa e o uso dos instrumentos adequados indicam a estratégia que pode ser utilizada pelo investigador para encontrar respostas para o problema de pesquisa (KAUARK; MANHÃES; SOUZA, 2010). Nessa perspectiva, e com base no objetivo proposto, esta pesquisa se caracteriza pela abordagem quantitativa com o uso da tipologia descritiva por meio de uma survey (MATHERS; FOX; HUNN, 2009; MALHOTRA, 2013; HAIR Jr. et al., 2014). Além disso, esta pesquisa possui um recorte transversal (FREITAS, OLIVEIRA, SACCOL; MOSCAROLA, 2000).

A fim de viabilizar o estudo, a pesquisa possui abordagem não probabilística, por conveniência, adotando ainda o método bola de neve, em que um respondente indica a pesquisa para outro (AAKER, KUMAR; LEONE, 2012). A coleta dos dados foi feita por meio de um questionário contendo 35 questões estruturadas e que foi aplicado no mês de Novembro de 2019 por meio do Google Forms™. As escala utilizada foi do tipo Likert variando de 1 a 5 pontos variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

O Quadro 1 evidencia as variáveis investigadas na pesquisa, com base no que propôs Gonçalves (2014) adaptado de Ramesh e Gelfand (2010). Participaram da pesquisa 327 empregados de empresas privadas lotadas no Vale do Jaguaribe no Ceará/CE, Brasil, que atuavam em diversos setores, entre eles: saúde, educação e comércio. Destaca-se que o Vale do Jaguaribe/CE possui sua economia voltada para a agricultura, administração pública, indústria de transformação e comércio.

Quadro 1 - Atributos testados na pesquisa

FATOR	VARIÁVEIS OBSERVADAS	AUTORES
Ajustamento Pessoa-Org. (Links)	Os meus valores coincidem ou ajustam-se com os valores desta empresa.	MITCHELL et al., 2001; LEE et al., 2004; GONÇALVES, 2014; AMPOF; COETZER; POISAT, 2017; CHEIN; AYOUN, 2019; POTGIETER; COETZEE; FERREIRA, 2018.
	Posso manter os meus valores dentro da minha empresa.	
	Os meus valores impedem-me de me enquadrar nesta empresa porque são diferentes dos valores da empresa.	
	Acho que me encaixo bem nesta empresa.	
	Identifico-me com a cultura desta empresa.	
	Sinto, realmente, que os problemas desta empresa também são meus.	
	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	
	Não tenho um grande sentimento de pertença à minha empresa.	
	Não me sinto emocionalmente ligado (a) a esta empresa.	
	Eu não sinto qualquer obrigação em me manter nesta empresa.	
Não me sentiria culpado(a) se saísse desta empresa neste momento.		
Vínculo Organizacional (Ajustes)	O meu superior hierárquico presta atenção às minhas opiniões.	MITCHELL et al., 2001; LEE et al., 2004; GONÇALVES, 2014; AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017; CHEIN; AYOUN, 2019; FASBENDER; HEIJDEN; GRIMSHAW, 2019; KARATEPE; AVCI, 2019; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020.
	O meu superior hierárquico preocupa-se com o meu bem-estar.	
	O meu superior hierárquico tem em consideração os meus objetivos e valores.	
	O meu superior hierárquico mostra baixa consideração por mim.	
	Não me sinto como fazendo parte da família nesta organização.	
	Eu estaria a violar a confiança desta empresa se a abandonasse neste momento.	
Sacrifício Organizacional (Sacrifícios)	Tenho excelentes oportunidades de promoção nesta empresa.	MITCHELL et al., 2001; LEE et al., 2004; GONÇALVES, 2014; AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017; CHEIN; AYOUN, 2019; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020; WEN; ZHANG; LI, 2020.
	Tenho bons benefícios no meu emprego.	
	Acredito que as expectativas de continuar empregado nesta empresa são excelentes.	
	A empresa paga-me um salário competitivo.	
	Tenho muito prestígio nesta empresa.	
	Seria para mim um enorme sacrifício, se deixasse o meu emprego.	
	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, não acho que fosse correto sair da minha empresa.	
	Se recebesse uma proposta para um emprego melhor noutro lugar, não acho que fosse correto sair da minha empresa.	

Ajustamento	O local onde vivo é adequado para mim.	RAMESH; GELFAND, 2010; GONÇALVES, 2014; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020; WEN; ZHANG; LI, 2020.
Comunitário	O local onde vivo oferece atividades de lazer de que gosto. (ex.: culturais, desporto, etc.)	
(Links da comunidade)	Gosto verdadeiramente da zona onde vivo.	
	Considero o local onde vivo, seguro.	
Vínculo Comunitário (Ajustamento Comunitário)	Conheço todos os meus vizinhos mais próximos.	RAMESH; GELFAND, 2010; GONÇALVES, 2014; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020; WEN; ZHANG; LI, 2020.
	Identifico-me com as pessoas que vivem na minha zona residencial.	
	Sou bastante respeitado na zona onde vivo.	
Sacrifícios Comunitários	Ser-me-ia muito difícil deixar os meus amigos que vivem na minha zona residencial.	RAMESH; GELFAND, 2010; GONÇALVES, 2014;
	Iria sacrificar muitas coisas, se deixasse esta zona de residência.	
	Ser-me-ia muito difícil deixar a minha zona de residência.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em seguida, os dados foram depurados por meio do *software* Microsoft Excel®, versão 16.0.6769.2017 para Windows®, para verificar a existência de *missings* e *outliers*, porém, estes não foram identificados. Conforme Hair Jr et al. (2014) a amostra utilizada obedeceu ao critério de ter entre cinco e dez casos para cada variável (327 casos/35 variáveis observáveis=9,35 casos por variável), pois foram utilizados em torno de nove casos por variável observável. Em sequência, utilizou-se o *software* SPSS® versão 21 para Windows® e o AMOS®, acoplado ao SPSS, como sugere Byrne (2016). Dentre os testes, realizou-se a Análise Fatorial Exploratória, a fim de verificar a confiabilidade, normalidade e o poder de explicação dos construtos e da escala (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2011; HAIR Jr et al., 2014). Por fim, índices de ajuste absoluto, incrementais e de parcimônia foram consultados a fim de buscar a validade dos construtos, entre eles: o *P-value*,  $\chi^2$ ,  $\chi^2$ /graus de liberdade, *Goodness of Fit Index (GFI)*, *Normed Fit index (NFI)*, *Comparative Fit Index (CFI)*, *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*, *Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)*, *Root Mean Square Residual (RMR)* (HAIR JR. et al., 2014).

## 3. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

### 3.1 Caracterização dos Sujeitos

Os resultados demonstraram um perfil da amostra composta principalmente por mulheres (59%), com faixa etária predominante entre 25 a 45 anos (58%), solteiros (61,8%). Os graus de escolaridade mais frequentes foram os nível médio (43,8%) e superior (36,9%). Mais de 66,9% dos respondentes



têm renda familiar até dois salários mínimos. Por fim, quanto ao tempo de serviço, apurou-se que 41,3% dos respondentes possuem mais de um e menos de cinco anos no atual emprego.

### 3.2 Análise Fatorial

Inicialmente, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com rotação Varimax, obtendo-se o Alfa de Cronbach do modelo (0,915), o coeficiente de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO) (0,897) e a variância total explicada do modelo (68,17%). Assim, os resultados evidenciaram a existência de confiabilidade e indícios de normalidade, considerando-se os seguintes parâmetros: Alfa de Cronbach maior do que 0,6; KMO foi maior que 0,8; teste de Esfericidade de Bartlett significativo ( $p < 0,05$ ), as comunalidades ficaram com valores maiores do que 0,5, e cargas fatoriais excederam o valor mínimo de 0,4, conforme proposto por Hair Jr. *et al.* (2014).

Em seguida, foi feita a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que é composta por um conjunto de testes para verificar a hipótese de aderência do conjunto de itens aos fatores (Hair Jr. *et al.*, 2014). A tabela 1, em seguida, discrimina os resultados obtidos a partir da AFC, envolvendo as cargas fatoriais, comunalidades, Alfa de Cronbach, KMO e variância explicada.

Vale destacar que, ao realizar a AFE, os fatores se organizaram, em sua maioria, em conformidade com as delimitações da literatura (MITCHELL *et al.*, 2001; LEE *et al.*, 2004; GONÇALVES, 2014; AMPOFO; COETZER; POISAT, 2017; CHEIN; AYOUN, 2019; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020). Porém, vale ressaltar o surgimento de um novo construto denominado de “Desvinculação”, tendo por base o conteúdo teórico das variáveis que o compõem. Desta forma, os achados da pesquisa resultaram em seis dimensões que compõem o JE: ajustamento pessoa-organização, desvinculação, vínculo organizacional, sacrifício organizacional, ajustamento comunitário e sacrifício comunitário. Ressaltando-se que, dentre os fatores gerados pela literatura (MITCHELL *et al.*, 2001), apenas a dimensão de “Vínculo comunitário” não se comprova com base na realidade dessa amostra pesquisada.

**Tabela 1 – Análise Fatorial Confirmatória**

Variáveis observáveis		Cargas fatoriais	Comunalidades
<b>Ajustamento Pessoa-Organização</b>			
APO1	Os meus valores coincidem ou ajustam-se com os valores desta empresa.	0,769	0,653
APO2	Posso manter os meus valores dentro da minha empresa.	0,807	0,672
APO3	Acho que me encaixo bem nesta empresa.	0,756	0,731
APO4	Identifico-me com a cultura desta empresa.	0,682	0,680
APO5	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	0,452	0,591

<b>Desvinculação</b>			
	Eu não sinto qualquer obrigação em me manter nesta empresa.	0,801	0,737
	O meu superior hierárquico mostra baixa consideração por mim.	0,623	0,697
	Não me sinto como fazendo parte da família nesta organização.	0,758	0,659
<b>Vínculo Organizacional</b>			
VO1	O meu superior hierárquico presta atenção às minhas opiniões.	0,787	0,752
VO2	O meu superior hierárquico preocupa-se com o meu bem-estar.	0,745	0,817
VO3	O meu superior hierárquico tem em consideração os meus objetivos e valores.	0,727	0,839
<b>Sacrifício Organizacional</b>			
SO1	Tenho excelentes oportunidades de promoção nesta empresa.	0,727	0,624
SO2	Tenho bons benefícios no meu emprego.	0,768	0,704
SO3	Acredito que as expectativas de continuar empregado nesta empresa são excelentes.	0,705	0,703
SO4	A empresa paga-me um salário competitivo.	0,778	0,659
SO5	Tenho muito prestígio nesta empresa.	0,716	0,668
SO6	Seria para mim um enorme sacrifício, se deixasse o meu emprego.	0,644	0,514
SO7	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, não acho que fosse correto sair da minha empresa.	0,716	0,569
SO8	Se recebesse uma proposta para um emprego melhor noutra lugar, não acho que fosse correto sair da minha empresa.	0,664	0,496
<b>Ajustamento Comunitário</b>			
AC1	O local onde vivo é adequado para mim.	0,690	0,680
AC2	O local onde vivo oferece atividades de lazer de que gosto. (ex.: culturais, desporto, etc.)	0,732	0,678
AC3	Gosto verdadeiramente da zona onde vivo.	0,761	0,770
<b>Sacrifício Comunitário</b>			
SC1	Identifico-me com as pessoas que vivem na minha zona residencial.	0,707	0,553
SC2	Ser-me-ia muito difícil deixar os meus amigos que vivem na minha zona residencial.	0,879	0,787
SC3	Iria sacrificar muitas coisas, se deixasse esta zona de residência.	0,846	0,754
SC4	Ser-me-ia muito difícil deixar a minha zona de residência.	0,844	0,737

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

Destaca-se que, após rodar a AFE, optou-se por excluir oito variáveis por possuírem comunalidades baixas, melhorando assim o modelo de escala obtido. Assim, conforme evidenciam os resultados, tem-se que estes obedeceram às métricas de normalidade e consistência de dados, a saber: comunalidade ( $>0,5$ ); Alpha de Cronbach (0,7); esferecidade de Bartlett ( $p>0,001$ ); KMO ( $>0,5$ ); e cargas fatoriais ( $>0,5$ ), preconizadas por Hair Jr. et al. (2014). Ademais, tem-se que o poder de explicação dos fatores foi superior a 50% (com exceção do APO5), evidenciando uma forte explicação da variabilidade dos fatores que compõem a escala.

A partir de então, fazendo-se uma análise individual por construtos, tem-se que a dimensão “Ajustamento Pessoa-Organização” apresentou como destaque a variável APO2 (Posso manter os meus valores dentro da minha empresa) (carga fatorial 0,807), seguida da variável APO1 (Os

meus valores coincidem ou ajustam-se com os valores desta empresa) (carga fatorial 0,769). Essas significam que o mantimento/preservação dos valores individuais possui peso quanto ao sentimento de ajustamento que o indivíduo possui perante a organização. Os autores Potgieter, Coetzee e Ferreira (2018) concordam com esse achado, ao afirmar que a lealdade do indivíduo é determinada à medida que o indivíduo aceita os valores e objetivos da organização como seus próprios, ou seja, quanto mais os valores e metas organizacionais e individuais estão alinhados, mais o indivíduo tende a permanecer na organização.

Na segunda dimensão “Desvinculação” a variável de destaque foi a DESV1 (Eu não sinto qualquer obrigação em me manter nesta empresa) QMA2 (0,801). Vale mencionar que esse fator recebeu uma nova denominação, diferindo-se do que a literatura abordou, tendo em vista a nova formação de variáveis na composição do construto. Além disso, os resultados revelam que a inexistência de vínculo pode ser percebida fortemente na afirmativa de que não há motivos/obrigações que façam o indivíduo permanecer na organização. Corroborando com esse achado, os autores Rubenstein, Peltokorpi e Allen (2020) alegam haver uma maior integração no trabalho naqueles funcionários que possuem vínculos densos e de apoio com outras pessoas na organização, ou seja, o indivíduo que se sente vinculado à organização é mais provável permanecer nesta.

Já a dimensão “Vínculo Organizacional”, possui como variável de destaque a VO1 (O meu superior hierárquico presta atenção às minhas opiniões) (0,787). Isso significa que, dentro do aspecto das relações sociais/hierárquicas existentes dentro de uma organização, ter uma gestão democrática, na qual as considerações realizadas pelos subordinados são absorvidas pela gerência, causa um sentimento de vínculo do funcionário perante a organização. Corroborando com este achado, os autores Chein e Ayoun (2019) afirmam que o apoio dos supervisores e a hospitalidade dos colegas de trabalho pode melhorar as relações entre os funcionários, resultando em um maior sentimento de pertencimento à organização por parte destes.

No que tange a dimensão “Sacrifício Organizacional”, verificou-se que a variável de destaque foi a SO4 (A empresa paga-me um salário competitivo) (carga fatorial 0,778) seguida da SO2 (Tenho bons benefícios no meu emprego) (carga fatorial 0,768). Os resultados revelam que os principais fatores que fazem o indivíduo enxergar como sacrifício a desvinculação de uma organização são os salários e os benefícios que a empresa oferece. Os autores Wen, Zhang e Li (2020) concordam com esses resultados ao afirmar que os indivíduos tendem a permanecer na organização devido aos benefícios materiais alcançados. Diferente dos achados anteriores, Chein e Ayoun (2019) sustentam que o relacionamento interpessoal é um dos principais fatores de sacrifício organizacional, afirmando que o relacionamento próximo com os colegas de trabalho faz com que os funcionários se sintam ligados à sua organização e percebem mais sacrifício se deixarem o emprego atual, indicando um nível mais elevado de JE organizacional.

A quinta dimensão é o “Ajustamento Comunitário” que possui como variável de destaque a AC3 (Gosto verdadeiramente da zona onde vivo) (carga fatorial 0,761). Assim, tem-se que o processo adaptativo com a comunidade, e o sentimento de pertencimento àquele local, gera o ajustamento. Os autores Wen, Zhang e Li (2020) concordam com essa afirmação ao informarem que o apego dos trabalhadores à comunidade local influenciam em uma maior integração do indivíduo com a comunidade. Já para os autores Rubenstein, Peltokorpi e Allen (2020) a taxa de rotatividade é mais baixa quando as pessoas trabalham com um maior envolvimento no trabalho, ao passo que aquelas que estão mais integradas fora do local de trabalho é mais provável desistir do trabalho, ou seja, pessoas que possuem maior vínculo com a comunidade tem uma maior probabilidade de sair do seu trabalho.

Por fim, tem-se a dimensão “Sacrifício Comunitário”, possuindo como variável de ênfase a SC2 (Ser-me-ia muito difícil deixar os meus amigos que vivem na minha zona residencial) (carga fatorial 0,879), revelando o aspecto das relações interpessoais, vínculos de amizades na comunidade, podem gerar sacrifícios para o indivíduo se desligar da organização a qual faz parte. Corroborando com esse resultado, os autores Ramesh e Gelfand (2010) afirmam que o indivíduo que possui muitos relacionamentos com a sua comunidade sofre uma maior pressão para ficar em seu atual emprego por causa dessas conexões, sendo assim, mais difícil o indivíduo deixar a organização em que trabalha.

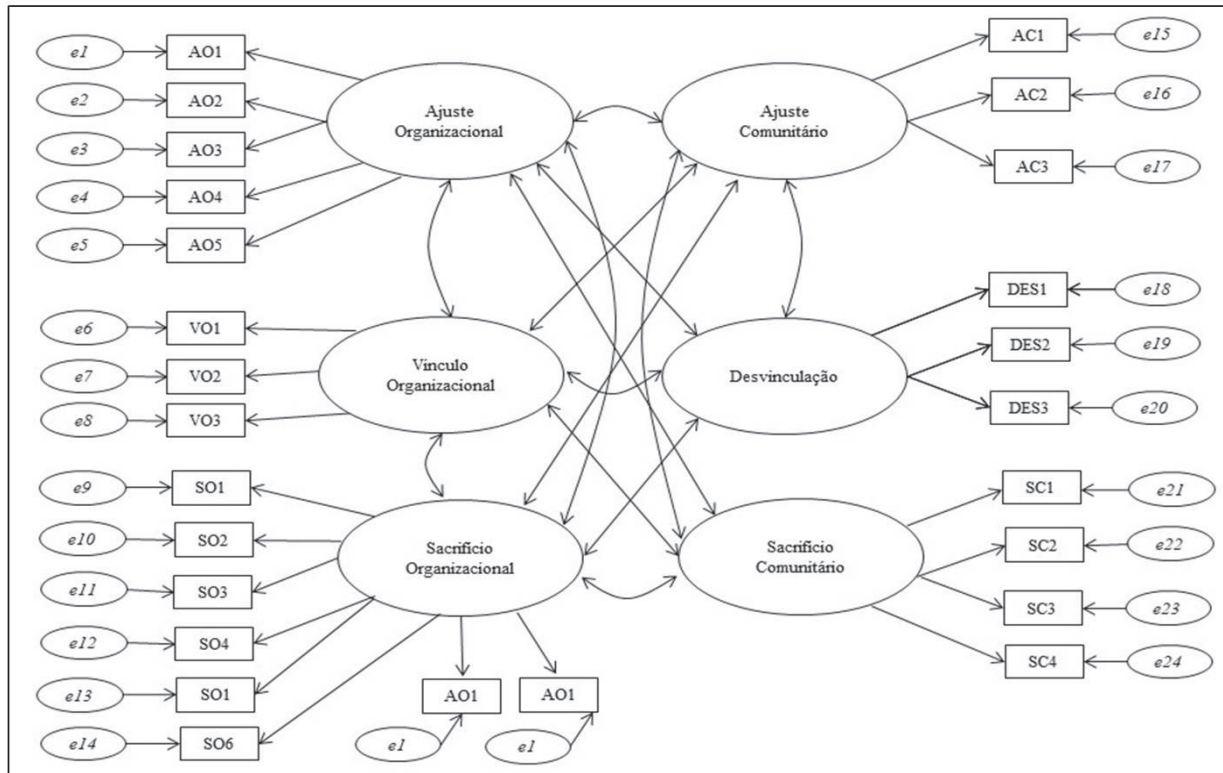
### 3.3 Ajustes do Modelo

Com o intuito de validar o modelo, utilizou-se de índices que mensuram a confiabilidade, a validade convergente e discriminante e o ajuste do modelo, através de testes como: Qui-quadrado ( $X^2$ ); Graus de Liberdade (GL);  $X^2$  dividido pelos graus de liberdade ( $X^2/GL$ ); *NFI*; *GFI*; *AGFI*; *CFI*; *RMSEA*; e *RMR* (HAIR Jr. et al., 2014; KLINE, 2015).

Foram realizadas testagens na busca pelos melhores índices de ajuste. Deste modo, obedecendo às sugestões indicadas pelo **software** AMOS®, após três testagens, avaliaram-se os melhores parâmetros e obteve-se o Modelo Final Proposto (figura 1) que apresentou correlações entre os seguintes construtos: “Ajuste Organizacional” com “Vínculo Organizacional”; “Ajuste Organizacional” com “Sacrifício Organizacional”; “Ajuste Organizacional com “Desvinculação”; “Ajuste Organizacional” com “Sacrifício Comunitário”; “Vínculo Organizacional” com “Sacrifício Organizacional”; “Vínculo organizacional” com “Ajuste Comunitário”; “Vínculo Organizacional” com “Desvinculação”; “Vínculo Organizacional” com “Sacrifício Comunitário”; “Sacrifício Organizacional” com “Ajuste Comunitário”; “Sacrifício Organizacional” com “Desvinculação”; “Sacrifício Organizacional” com “Sacrifício Comunitário”; “Ajuste Comunitário” com “Desvinculação”; “Ajuste Comunitário” com “Sacrifício Comunitário”; “Desvinculação” com “Sacrifício Comunitário”.

Percebe-se que, existem conexões sistemáticas entre os fatores que compõem o JE, à medida que os fatores que se associam a comunidade concatenam com as dimensões associadas ao aspecto organizacional.

**Figura 1: Modelo Final Proposto**



**Fonte:** elaborada pelos autores (2020).

As correlações positivas confirmadas a partir dos achados explicitam a relação de dependência entre os construtos. Quanto aos índices de ajuste, a Tabela 2 evidencia tais resultados.

**Tabela 2: Testagens para melhoria dos índices de ajuste**

	Teste 1 - Modelo Inicial	Teste 3 (Modelo Final Proposto)	Desejável
<b>Qui-quadrado (<math>X^2</math>)</b>	1312,988	740,206	-
<b>Graus de Liberdade</b>	299	285	-
<b><math>X^2</math>/Graus de Liberdade</b>	4,39	2,60	$\leq 5$
<b>Nível de Probabilidade</b>	0,000	0,000	$< 0,05$
<b>CFI</b>	0,777	0,900	$\geq 0,9$
<b>NFI</b>	0,731	0,848	$\geq 0,9$
<b>GFI</b>	0,739	0,847	$\geq 0,9$
<b>AGFI</b>	0,694	0,812	$\geq 0,8$
<b>RMSEA</b>	0,104	0,071	$\leq 0,08$
<b>RMR</b>	0,433	0,101	Menor melhor

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de *outputs* do software AMOS® (2020).

Acerca dos resultados obtidos no Modelo Final Proposto, e em conformidade às recomendações de Hair Jr. et al. (2014) e Marôco (2010), tem-se: que o  $X^2/GL$  foi de 2,60 (inferior a 0,5), demonstrando uma pequena distância entre a matriz de covariância e o modelo teórico; o **CFI** (0,900) (superior a 0,9), revelando adequação da pesquisa com os dados apurados; o **NFI** (0,848), próximo a 0,9 (valor recomendado), que é um indicador de qualidade; **GFI** (0,847), próximo a 0,9, valor recomendado, baseando-se nas porcentagens de covariâncias observadas, explicadas pela covariâncias do modelo; e o **AGFI** (0,812) apresentando um bom ajuste, parcimônia, sendo superior a 0,8. Quanto ao **RMSEA** (0,071) (menor do que 0,08), abordando que o modelo possui um bom encaixe quanto aos indivíduos pesquisados. Por fim, tem-se o **RMR** (0,101), sendo considerando um valor que admite a representação da  $X^2/GL$ .

Quanto a Validade Convergente (CV) e a Validade Discriminante (VD), os resultados podem ser verificados na tabela 3. Segundo Hair Jr. et al. (2014), os valores indicados devem ser próximos ou superiores a 0,5, revelando um alto índice de integração entre as variáveis dos construtos.

**Tabela 3: Validade Convergente e Validade Discriminante**

Construtos	Ajus_Org	Sacr_Org	Vinc_Org	Desv.	Sacr.Com	Ajus.Com
<b>Ajus_Org</b>	<b>0,681<sup>a</sup></b>	-	-	-	-	-
<b>Sacr_Org</b>	0,597 <sup>b</sup>	<b>0,670<sup>a</sup></b>	-	-	-	-
<b>Vinc_Org</b>	0,627 <sup>b</sup>	0,690 <sup>b</sup>	<b>0,850<sup>a</sup></b>	-	-	-
<b>Desv.</b>	0,429 <sup>b</sup>	0,300 <sup>b</sup>	0,530 <sup>b</sup>	<b>0,550<sup>a</sup></b>	-	-
<b>Sacr.Com</b>	0,206 <sup>b</sup>	0,285 <sup>b</sup>	0,180 <sup>b</sup>	-0,029 <sup>b</sup>	<b>0,730<sup>a</sup></b>	-
<b>Ajus.Com</b>	0,527 <sup>b</sup>	0,631 <sup>b</sup>	0,482 <sup>b</sup>	0,175 <sup>b</sup>	0,463 <sup>b</sup>	<b>0,647<sup>a</sup></b>

<sup>a</sup> *Average Variance Extracted (AVE) - Convergent Validity (CV).*

<sup>b</sup> *Correlation between constructs - Discriminant Validity (DV).*

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em análise, observa-se que todos os valores de CV estão acima de >0,5, valor recomendado por Hair Jr. et al. (2014), o que demonstra uma integração entre as variáveis que compõe os construtos. Além disso, quanto aos valores de VD, os dados revelam consistência, possuindo uma ressalta apenas para a relação entre "Vinc\_Org" e "Sacr\_Org" (0,690), possuindo valor superior ao obtido pela CV.

No que tange a Confiabilidade Composta (CC), estes índices indicam a existência de consistência entre as questões (HAIR JR. et al., 2014). A Tabela 4 evidencia tais resultados, e revela todos os valores superiores a 0,7, conforme recomenda Fornell e Larcker (1981) e Hair Jr. et al. (2014), manifestando adequação dos construtos ao modelo.

**Tabela 4: Confiabilidade Composta dos construtos**

<b>Construtos</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>
Ajuste Organizacional	0,893
Sacrifício Comunitário	0,915
Sacrifício Organizacional	0,940
Ajuste Comunitário	0,845
Desvinculação	0,786
Vínculo Organizacional	0,944
Modelo completo (todos os construtos)	0,982

**Fonte:** elaborado pelos autores (2020).

Em suma, os achados revelam a existência de consistência e confiabilidade com índices de ajuste de qualidade, o que permite a indicação de replicação deste modelo em pesquisas futuras no que tange a temática do JE.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar o objetivo da pesquisa, que consistiu em testar estatisticamente uma escala multiatributos para analisar os construtos que compõe o JE no Brasil, utilizou-se testes estatísticos com o objetivo de gerar um instrumento que atenda aos parâmetros recomendados.

No que tange aos principais resultados, destaca-se os achados da AFE, buscando mensurar a adequação na composição dos construtos. Assim, obtiveram destaque as variáveis que se associam a valores, ausência da perspectiva de obrigação de permanência, visibilidade de opiniões, bom salário e benefícios, apego a zona na qual reside, e apego aos amigos da zona residencial. Posteriormente, realizou-se a análise de purificação do modelo, buscando a validade dos construtos, procedendo-se com três testagens. Assim, o último modelo, considerado o mais adequado, revelou haver correlações entre diversos construtos que compõe o instrumento (questionário da pesquisa), conforme delimitado nos resultados.

Em síntese, os resultados revelaram a apuração de um *framework* com índices de ajuste adequados, destacando-se a confiabilidade e consistência da escala, possibilitando sua replicação. Assim, a validação de uma escala multiatributos de JE é a principal contribuição dessa pesquisa, à medida que permite a realização de outros estudos utilizando esse modelo como embasamento teórico-prático para a temática.

Além disso, essa pesquisa possui contribuição gerencial, tendo em vista que poderá contribuir para direcionamento de estratégias e ações de gestão de pessoas nas organizações para minimizar os impactos sobre a rotatividade de pessoal e a perda de capital social e intelectual.

No que concerne a limitação da pesquisa, tem-se o recorte transversal, ao considerar a perspectiva temporal e local da pesquisa. Acerca das contribuições para estudos futuros, sugere-se a investigação de fatores moderadores no JE, podendo envolver a perspectiva das gerações X e Y, elementos associados a psiquê humana, como a Síndrome de Burnout e elementos da teoria das organizações como justiça e cidadania organizacional. Além desses, outros estudos poderão analisar a relação entre estratégias de gestão de pessoas, a percepção de suporte organizacional e o papel dos líderes como táticas de JE. Estudos longitudinais com triangulação de dados também poderão levar a uma melhor compreensão do fenômeno no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; LEONE, R. **Marketing research**. New York: Wiley Global Education, 2012.

AFSAR, B.; SHAHJEHAN, A.; SHAH, S.I. Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2018.

ALLEN, D. G.; SHANOCK, L. R. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 3, pp. 350-369, 2013.

AMPOFO, T.E.; COETZER, A.; POISAT, P. Relationships between JE and employees' life satisfaction. **Employee Relations**, v.39, n.7, p.951-966, 2017.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming**. Routledge, 2016.

CANDAN, H. A research on the relationship between JE with performance and burnout of academicians in Turkey. **IOSR Journal of Business and Management**, v.18, p.68-80, 2016.

CHEN, H.; AYOUN, B. Is negative workplace humor really all that "negative"? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness. **International Journal of Hospitality Management**, v. 79, p. 41-49, 2019.



CHOI, S.Y.; LEE, M.A. Effects of job embeddedness and nursing professionalism on intent to stay in hospital nurses. **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, v. 24, n. 3, p. 234-244, 2018.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise multivariada para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CROSSLEY, C. D. et al. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 1031, 2007.

FARSEN, T.C.; COSTA, A.B.; SILVA, N. Resiliência no trabalho no campo da psicologia: um estudo bibliométrico. **Psicología desde el caribe**, v.35, n.1, p.81-103, 2018.

FASBENDER, U.; HEIJDEN, V.D.B.I.J.M.; GRIMSHAW, S. Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. **Journal of advanced nursing**, v. 75, n. 2, p. 327-337, 2019.

FELPS, W. et al. Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 3, pp. 545-561, 2009.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GONÇALVES, E.C.R. **Job Embeddedness, equilíbrio e conflito entre família e trabalho: contributo para compreender as suas relações**. Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Superior de línguas e Administração, Leiria, 2014.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. Hellaby Hall: Pearson, 2014.

HALBESLEBEN, J. R.; WHEELER, A. R. The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, pp. 242-256, 2008.

HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T. R.; LEE, T. W. Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 4, pp. 316-331, 2006.

JIANG, K. et al. When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 5, p. 1077, 2012.

KARATEPE, M.O. “High performance work practices, work social support and their effects on JE and turnover intentions”. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 6, 2017. p. 903-921, 2018.

KARATEPE, O. M. The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 36, n. 4, pp. 495-516, 2012.

KARATEPE, O. M. The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 4, pp. 614-634, 2013.

KARATEPE, O.M.; AVCI, T. Nurses' perceptions of job embeddedness in public hospitals. **Sage Open**, v. 9, n. 1, p. 2158244019828848, 2019.

KAUARK, F.S.; MANHÃES, F.C.; SOUZA, C.H.M. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via litterarum, 2010.

LEE, T. W. et al. The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal*, v. 47, n. 5, pp. 711-722, 2004.

MALHOTRA, N. K.; BAALBAKI, I.; BECHWATI, N. N. **Marketing research an applied orientation**. Harlow: Pearson, 2013.

MATHERS, N.; FOX, N.; HUNN, A. **Survey and questionnaires**. The NIHR RDS for East Midlands, Nottingham, 2009.

MITCHELL, T.R. et al. Why People Stay: Using Job Embeddednes to Predict Voluntary Tunover. **Academy of Management Journal**. v.44, n.6, p.1102-1121, 2001.

NGUYEN, Q.V.; TAYLOR, S.; BERGIEL, E. "Organizational antecedents of job embeddedness", **Management Research Review**, v.40, n.11, p.1216-1235, 2017.

POTGIETER, I.L.; COETZEE, M.; FERREIRA, N. The role of career concerns and workplace friendship in the job embeddedness-retention practices satisfaction link. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 44, n. 1, p. 1-9, 2018.

QIAN, S. et al. Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. **Journal of Management & Organization**, p. 1-17, 2019.

RAMESH, A.; GELFAND, M.J. Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 5, p. 807, 2010.

RINGL, R.W. **The relationship between, Job Embeddedness and work engagement.** Unpublished Master Theses. The Faculty of Department of Psychology San Jose University, 2013.

RUBENSTEIN, A.L.; PELTOKORPI, V.; ALLEN, D.G. Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on-and off-the-job embeddedness. **Journal of Vocational Behavior**, p. 103413, 2020.

SUSOMRITH, P.; AMANKWAA, A. Relationship between job embeddedness and innovative work behaviour. **Management Decision**, 2019.

SWIDER, B. W.; BOSWELL, W. R.; ZIMMERMAN, R. D. Examining the job search–turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 2, p. 432, 2011.

WEN, T.; ZHANG, Q.; LI, Y. Why small tourism enterprises behave responsibly: using job embeddedness and place attachment to predict corporate social responsibility activities. **Current Issues in Tourism**, p. 1-16, 2020.