

# COMPROMETIMENTO E ENTRINCHAMENTO ORGANIZACIONAL: EXPLORANDO AS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS

## *COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT: EXPLORING THE RELATIONSHIPS BETWEEN CONSTRUCTS*

Data de submissão: 21/07/2013

Aceite: 05/04/2014

Laércio André Gassen Balsan<sup>1</sup>  
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos<sup>2</sup>  
Maria Ivete Trevisan Fossá<sup>3</sup>  
Mauren Pimentel Lima<sup>4</sup>  
Luis Felipe Dias Lopes<sup>5</sup>  
Vânia Medianeira Flores Costa<sup>6</sup>

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar as relações existentes entre as bases dos construtos: Comprometimento Organizacional e Entrincheiramento Organizacional. Para tanto, realizou-se uma *survey* de caráter quantitativo com 392 servidores técnicos administrativos de uma Universidade Federal, aos quais foi aplicado um questionário contendo escalas validadas para o contexto brasileiro. Os dados foram analisados utilizando-se análise de correlações para verificar as associações entre as dimensões constitutivas dos dois construtos. Os principais resultados mostraram uma moderada correlação das bases instrumental e normativa do comprometimento, revelando a ambiguidade que cerca a definição dessas bases do modelo proposto por Meyer e Allen (1991). A base instrumental e a base afetiva apresentaram baixa correlação reforçando a ideia de que não devem ser tratadas como duas dimensões de um mesmo construto. Além disso, o comprometimento afetivo não se correlacionou com o entrincheiramento, mostrando ser um vínculo distinto. Tais resultados fortalecem a proposta de que o comprometimento deve ser tratado como um construto unidimensional (restrito à base afetiva), enquanto a base instrumental ou de continuação deve ser considerada um construto distinto denominado entrincheiramento organizacional.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento organizacional, Vínculo organizacional, Comprometimento Instrumental, Comprometimento afetivo.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Educação Física pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e doutorado em andamento em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: laerciobalsan@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Possui graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, mestrado em Educação pela Universidade Federal da Bahia – UFBA e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília – UNB. Atualmente é professor titular de Psicologia Social das Organizações, no Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia. Salvador. Bahia. Brasil. E-mail: antoniovirgiliobastos@gmail.com

<sup>3</sup> Possui graduação em Comunicação Social - Habilitação Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo – UMEESP e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Atualmente é professor associado, nível II da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: fossa@terra.com.br

<sup>4</sup> Possui graduação em Enfermagem bacharelado pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Atualmente é Professora do Curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade Integrada de Santa Maria – FISMA. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: maurenlima@hotmail.com

<sup>5</sup> Possui graduação em Matemática Licenciatura Plena pela Faculdade Imaculada Conceição – FIC, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Atualmente é Professor Associado do Depto de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: lflopes67@yahoo.com.br

<sup>6</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Atualmente é professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, Coordenadora do Curso de Administração e Coordenadora do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal/EaD. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: vaniaflores2006@yahoo.com.br

## ABSTRACT

*This study aimed to examine the relationships between the bases of the constructs Organizational Commitment and Organizational Entrenchment. For this, we carried out a survey of a quantitative character with 392 servers administrative staff of a Federal University, to which a questionnaire containing validated scales for the Brazilian context was applied. Data were analyzed using correlation analysis to verify the relationship between the constitutive dimensions of the two constructs. The main results showed a moderate correlation of instrumental and normative bases of commitment revealing the ambiguity surrounding the definition of these bases proposed by Meyer and Allen (1991) model. The bases instrumental and affective showed low correlation reinforcing the idea that it should not be treated as two dimensions of the same construct. Moreover, affective commitment was not correlated with the entrenchment, showing that they are separate bond. These results support the proposal that the commitment must be treated as a unidimensional construct (restricted to affective base), while the instrumental or continuing base shall be considered a separate construct called organizational entrenchment.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Organizational Entrenchment, Organizational link, Instrumental commitment, Affective Commitment.*

## 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional, tanto no cenário internacional quanto nacional, mantém-se entre os tópicos mais investigados no domínio do Comportamento Organizacional (BASTOS, 2009). Desde o clássico trabalho de Mowday et al. (1982), a pesquisa sobre o tema tem acumulado evidências de que o comprometimento organizacional está relacionado aos níveis de desempenho de trabalho, absenteísmo e rotatividade dos empregados. Por outro lado, liga-se, também, à satisfação, motivação, ao bem estar no trabalho, à saúde e outros indicadores positivos para o trabalhador (MOWDAY, 1998; MATHIEW e ZAJAC (1990); FERRAZ e SIQUEIRA, 2006). Apesar do acúmulo de pesquisas, como bem salienta Bastos et al. (2009), há uma extensa agenda de pesquisa (Bastos, 1993, 1996; Medeiros et al., 2002; Mowday, 1998; Cohen, 2003) que sustenta a necessidade de se aprofundar a compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas ainda abertas na área.

Embora a multidimensionalidade do comprometimento organizacional possa ocorrer devido à complexidade da organização (múltiplos focos do contexto de trabalho, incluindo o grupo, o líder, os clientes e a carreira), a maior parte da pesquisa sobre o comprometimento voltou-se para tratá-lo como multidimensional a partir dos processos psicológicos que se encontram em sua base (BASTOS et al., 2009). Ou seja, o comprometimento passou, especialmente a partir do início dos anos 1990, a ser visto como um fenômeno que pode ter diferentes processos geradores que conduzem a diferentes formas de se comprometer com o trabalho. Nessa linha, destaca-se o trabalho de Meyer e Allen (1991). Nesse estudo, os autores propuseram o modelo multidimensional mais amplamente utilizado na literatura, para definir comprometimento organizacional. Esse modelo divide o comprometimento em três bases: afetiva, instrumental e normativa. Tal modelo parece se ajustar para explicar a permanência do indivíduo na organização; no entanto, a longa trajetória de pesquisa aponta várias inconsistências entre os antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo e de continuação. Com base nessas evidências, Bastos et al. (2009) e Rodrigues (2009) apontam que o vínculo afetivo diferencia-se fortemente do vínculo instrumental, não sendo pertinente tratá-los como um mesmo fenômeno chamado comprometimento. Ou seja, questiona-se que a noção de comprometimento se aplique à permanência por necessidade, por obrigação, ou devido à perda de investimentos ou sacrifícios pessoais em caso de mudança e falta de outras opções de trabalho. Entende-se que esses fatores são prováveis vínculos estabelecidos entre o profissional e a organização, mas que não integram o conceito de

comprometimento organizacional. Para essa afirmação, os autores apóiam-se em reflexões de diversos estudiosos tais como: Reichers, 1985; McGee e Ford, 1987; Osigweh, 1989; Dunham, Grube e Castaneda, 1994; Brown, 1996; Ko, Price e Mueller, 1997; Culpepper, 2000; Swailes, 2002; Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005; e, Solinger, Olffen e Roe, 2008.

Rodrigues (2009) percebeu tais incongruências conceituais e empíricas do comprometimento organizacional e verificou que elas giram, principalmente, em torno da pertinência da base de continuação. A autora constatou que esse conceito está voltado para a noção de permanência por necessidade e sua estrutura fatorial, formada pelas subdimensões “sacrifícios pessoais” e “limitação de alternativas”, se aproximam conceitualmente do “entrincheiramento organizacional”. Sendo assim na visão de Rodrigues (2009), o entrincheiramento na organização se sobrepõe conceitual e empiricamente à base de continuação do comprometimento organizacional. É relevante estudar o motivo de o profissional tornar-se ou manter-se entrincheirado, pois além da novidade conceitual, essas motivações implicam algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho não contribuirão, não se esforçarão, não estarão engajados nos projetos da empresa para a qual trabalham, podendo comprometer o crescimento e os rendimentos da empresa (CARSON, CARSON e BEDEIAN, 1995). Desse modo, a permanência ou não do indivíduo na empresa deve ser tratada como uma consequência do comprometimento, e não como uma dimensão que compõe o construto, tendo em vista que a continuação do profissional na organização pode ser explicada por muitas variáveis que vão além do construto comprometimento.

A proposta de um novo construto – entrincheiramento organizacional – com implicações sobre o modelo tridimensional de comprometimento, largamente hegemônico na pesquisa da área, suscita questões que precisam de novas pesquisas e de evidências empíricas adicionais que deem suporte à nova proposta. O presente estudo busca adicionar evidências empíricas que avancem na compreensão de quais são os limites conceituais entre os construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacional, explorando as correlações entre as dimensões que integram cada um desses construtos.

## 2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E BASES TEÓRICAS DO CONSTRUTO

O comprometimento organizacional seria o grau de envolvimento do trabalhador com a sua organização empregadora (MOWDAY et al., 1982). Segundo Mowday et al. (1979, p. 225) o comprometimento organizacional é definido como “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”. Já, Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) conceituam o comprometimento como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”.

Ele se esforçará independente da existência de possibilidades de promoções e benefícios (BROW, 1996; COSTA, 2007). Ou seja, o sujeito comprometido se preocupa com o sucesso da organização a qual está atrelado (SIQUEIRA, 1995). Segundo Leite e Albuquerque (2013), do ponto de vista dos pesquisadores organizacionais, o comprometimento é esperado devido ao seu impacto em comportamentos desejáveis para um melhor desempenho organizacional.

Chang Jr. e De Albuquerque (2002) referem que o tema comprometimento organizacional tem sido abordado por meio de significados variados. Dentre tal diversidade, os autores enfatizam três conceituações: a) o desejo de permanência do indivíduo como membro de uma determinada organização aliado ao sentimento de orgulho devido fazer parte da mesma; b) a identificação do indi-

víduo em relação às metas, objetivos e valores de uma determinada organização e c) manifestações de engajamento, empenho e dedicação do indivíduo em prol de uma determinada organização.

Bastos et al. (2009) complementa ao citar que há uma extensa agenda de pesquisas (Bastos, 1993, 1996; Medeiros et al., 2002; Mowday, 1998; Cohen, 2003) que sustenta e aprofunda a compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas ainda abertas na área. Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo, entre outras) (BASTOS et al., 2009). O Quadro 1, apresenta de forma esquemática as bases psicológicas afetiva, normativa e instrumental que formam o construto de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) com suas respectivas definições.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização por que...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer	Obrigação
Instrumental (ou continua�o)	Grau em que o colaborador se mant�m ligado � organiza�o devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Quadro 1- Os tr s componentes mais comuns do comprometimento organizacional.

Fonte: Rego (2002) adaptado de Mc Gee e Ford (1987), Allen e Meyer (1990), Meyer e Allen (1991), Hackett, Bycio e Hausdorf (1994), Meyer (1997) e Iverson e Buttigieg (1999).

O exame da literatura revela que o enfoque que domina o estudo sobre comprometimento organizacional   a abordagem atitudinal/afetiva advinda do estudo de Mowday et al. (1982). O comprometimento afetivo   resultado da liga o emocional do trabalhador com a organiza o. Desse modo, indiv duos afetivamente comprometidos contribuir o com maior vigor para a organiza o, resultando em menor turnover, baixo absente smo e maior produtividade. A abordagem afetiva baseia-se em um desejo de permanecer na organiza o e um interesse em se esfor ar em prol dela. Os indiv duos criam uma rela o de apego e envolvimento com a organiza o (MEYER e ALLEN, 1990). Em resumo, o comprometimento afetivo   aquele que se caracteriza pelo envolvimento do indiv duo pela organiza o. O comprometimento afetivo se destaca quando os indiv duos sentem que est o sendo tratados de modo justo, respeitador e apoiador pela organiza o (REGO e SOUTO, 2002). Al m disso,   o preditor mais importante das intenc es de sa da (JAROS, 1997).

O comprometimento de base normativa caracteriza-se por um sentimento de obriga o de retribuir o que a organiza o fez ou faz, bem como pela cren a de que o empregado deve ser leal   sua organiza o e n o ficar mudando de empresa (BASTOS, 1994, MEYER e ALLEN, 1991). Wiener (1982) conceitua o comprometimento como press es normativas internalizadas para agir num caminho em dire o aos objetivos e interesses organizacionais. Essas press es normativas geralmente s o provenientes da cultura da empresa, que imp e sua a o e seu comportamento na organiza o (MEDEIROS et al., 2003). Em suma, no componente normativo acredita-se que a cultura organizacional possua uma consequ ncia direta no comprometimento dos membros de uma organiza o (ALLEN e MEYER,

1990). Indivíduos normativamente ligados à organização tendem a contribuir positivamente para a organização. Contudo, os sentimentos de obrigação não demonstram o mesmo entusiasmo e envolvimento que o apresentado por um indivíduo com laço afetivo (REGO e SOUTO, 2004).

E, por fim, encontra-se o comprometimento que se apoia em uma base instrumental cuja origem remonta ao trabalho clássico de Becker (1960) e a sua proposta de que os *side bets* ou trocas laterais vão levando o indivíduo a permanecer ou se aprisionar em um curso específico de ação. Tal base do comprometimento é também referida na literatura como calculativa ou de continuação, enfatizando exatamente essa noção de uma permanência na organização em função das trocas que tornam a sua saída custosa. Na perspectiva instrumental, o comprometimento, revelado na intenção e na permanência, das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização. Assim, indivíduos instrumentalmente comprometidos não farão mais do que o mínimo necessário (REGO e SOUTO, 1994). Bastos (1993) exemplifica uma linha consistente de ação, como a permanência de um indivíduo na organização e como *side bets* (trocas laterais) os múltiplos investimentos realizados pelo indivíduo que dificultam o abandono da organização. Para essa dimensão, qualquer fato que cause um aumento nos custos, associados ao indivíduo deixar a organização, pode ser considerado como um antecedente do comprometimento (MEYER e ALLEN, 1991).

Em face dessas considerações, percebe-se que o indivíduo desenvolve diversos vínculos com pessoas, grupos e organizações. Um dos vínculos criados com a organização é o Comprometimento Organizacional (ALLEN e MEYER 1990; BECKER, 1960; MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; SIQUEIRA e GOMIDE Jr., 2004) o qual possibilita a compreender como funcionários mais comprometidos dedicam maiores esforços para atingir os objetivos da organização (Muller et al., 2005).

A partir da diversidade e pulverização de conceitos, surgiram diversos modelos integrativos de comprometimento organizacional. A tentativa mais bem-sucedida foi realizada por Meyer e Allen (1991) com modelo tridimensional.

Apesar de ter representado um avanço, o modelo de Meyer e Allen (1991) está longe de ser um consenso na área. A validade e a pertinência do comprometimento instrumental não estão bem estabelecidas, sendo que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo são relativamente independentes do comprometimento de continuação (KO, PRICE e MUELLER, 1997). Ainda o comprometimento normativo sobrepõe-se ao afetivo (KO, PRICE e MUELLER, 1997; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; MEYER et al., 2002), isto é, o comprometimento normativo carece de validação discriminante (KO, PRICE e MUELLER, 1997).

Partindo dos problemas empíricos apresentados pelo modelo tridimensional e com base no trabalho de Eagly e Chaiken (1993), Solinger et al. (2008) fundamenta a proposta de retomar a conceitualização do comprometimento organizacional para um modelo unidimensional. Atualmente, vários autores (Bastos, Rodrigues et al., 2008; Rodrigues, 2009; Bastos et al., 2013) defendem que o modelo tridimensional apresenta dimensões que são possivelmente antagônicas. Nesse sentido, segundo Klein, Molloy e Cooper (2009) e Bastos et al. (2013) o comprometimento deve ser compreendido como um elo ou um vínculo que une o trabalhador à organização, e não apenas como uma atitude ou uma força que o pressiona.

Achados científicos tem demonstrado que o comprometimento de continuação produz efeitos contrários ao comprometimento afetivo em relação a consequentes importantes, tais como assiduidade e desempenho (Cooper-Hakim e Viewesvaran, 2005; Steel e Lounsbury, 2009).

Bastos et al. (2013) ensina que o conceito de entrincheiramento é uma resposta a tais inconsistências. E é nessa direção que Rodrigues (2009) e Bastos et al. (2009) contribuíram ao propor o conceito de entrincheiramento organizacional. O qual tem se correlacionado de maneira diferente do comprometimento organizacional com as práticas de gestão de recursos humanos (Scheible e Bastos, 2013).

### 3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL, CONCEITO E A SUA BASE TEÓRICA

O entrincheiramento organizacional indica a possibilidade de que nem toda pessoa que permanece na organização está, na verdade, comprometida com ela (BASTOS, 2009). Nesse contexto, o vínculo estabelecido entre indivíduo e a organização não inclui desejo, mas sim uma necessidade visto que tal construto representa meios que o indivíduo utiliza para sua proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu status quo e evitação de outras perdas associadas à sua saída. Ou seja, o trabalhador continua na organização porque sua saída pode gerar danos maiores do que sua permanência na organização (RODRIGUES, 2009).

O conceito de entrincheiramento organizacional sugere que nem todas as bases motivacionais para a permanência em uma organização devem ser englobadas pelo mesmo construto, o comprometimento. Desse modo, tendo como objetivo a definição do “entrincheiramento organizacional” Rodrigues (2009) construiu um quadro teórico criado com base no construto “entrincheiramento na carreira” proposto por Carson et al., (1995) e seus fatores, e em investigações anteriores na seara das organizações, que englobam as bases para o entrincheiramento propostas por Mowday et al. (1982) e a teoria dos side bets de Becker (1960). No entendimento da autora, esse conceito está voltado para a noção de permanência por necessidade, devido o profissional entrincheirado a sua permanência na organização ocorrer por necessidade e não por querer ou por gostar, pois ele passa a projetar na empresa formas de sentir-se protegido, seguro com estabilidade e status social. Dessa forma, o trabalhador entrincheirado pressente que sua saída da organização poderá lhe causar graves danos, e por isso permanece trabalhando, e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al., 2009).

O conceito de entrincheiramento na organização foi transportado do entrincheiramento na carreira por Rodrigues (2009), Bastos et al. (2009) e Bastos et al. (2008). A utilização de duas das categorias de side bets propostas por Becker (1960) e a consciência de poucas alternativas são bases aptas a demonstrar as razões pelas quais um profissional pode ter a sensação de estar preso à organização. Para Rodrigues (2009), o exame teórico desse estudo juntamente a definição sugerida para o entrincheiramento organizacional, possibilitou compor este construto pelos fatores “ajustamentos à posição inicial”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”, tornando-o tridimensional.

A primeira dimensão, ajustamentos à posição inicial aborda que tanto o profissional quanto a organização realizam investimentos a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida. O trabalhador se adapta à posição em que se encontra (BECKER, 1960 apud RODRIGUES, 2009). Segundo Rodrigues (2009) essa dimensão pode ser exemplificada pelos treinamentos e aperfeiçoamentos de trabalhos determinados, o que poderia ocasionar, com o passar do tempo, a sensação de que tudo o que fora aprendido e treinado nos últimos anos estaria voltado para as atividades específicas desenvolvidas naquela organização. Já a dimensão arranjos burocráticos impessoais trata-se da permissibilidade de uma situação devido a aspectos práticos envolvidos. O profissional teme, com a mudança de atividade profissional, perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência, aposentadoria, entre outros. E, a terceira dimensão, limitação de alternativas se refere à sensação do indivíduo estar entrincheirado na empresa devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço no mercado de trabalho, sua idade não está dentro do parâmetro profissional procurado pelas outras empresas, seus conhecimentos não seriam adequados ou suficientes para atuar em outra organização e, portanto, não seria aceito em outro trabalho. Carson, Carson e Bedeian (1995), mencionam que o estudo do motivo de o profissional tornar-se ou manter-se entrincheirado, é relevante, pois

essas motivações implicam algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho, assim não contribuirão, não se esforçarão e não estarão engajados nos projetos da empresa para a qual trabalham, podendo comprometer o crescimento e os rendimentos da organização.

## 4 MÉTODO

No intuito de atender aos objetivos deste estudo, realizou-se uma survey de caráter quantitativo (GIL, 2010) abrangendo os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) que possuíam curso superior à exigência do cargo (Graduação, Especialização, Mestrado ou Doutorado), excluídos aqueles lotados no Hospital Universitário, CESNORS, UDESSM e Colégio Técnico de Frederico Westphalen devido à dificuldade de acesso. Dessa forma, a população do estudo ficou constituída por 645 servidores.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário que foi entregue pessoalmente, na situação de trabalho, aos sujeitos que aceitavam participar da pesquisa. No momento de entrega dos questionários, os indivíduos recebiam uma explanação sobre os objetivos do estudo, sobre as normas éticas, sobre a confidencialidade dos dados, o tratamento de dados e a disponibilidade dos resultados. Juntamente com os questionários, os indivíduos interessados em participar da pesquisa recebiam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Protocolo CEP-UFSM: 0302.0.243.000-10). Durante essa etapa, obteve-se uma taxa de retorno de 392 questionários. O cálculo amostral revelou uma significância de 5% ( $Z = 1,96$ ) e um erro amostral 3,1%.

O questionário utilizado foi estruturado em duas partes e constituído por itens fechados, apoiados em propostas de medidas já desenvolvidas e validadas. A primeira parte, denominada dados de identificação, é composta de treze questões: idade, gênero, escolaridade, ano de início e conclusão do curso, estado civil, cargo, período de atuação na organização, se exerce cargo de chefia, cargo que ocupa ou que já ocupou, em quantos setores já trabalhou, qual a sua formação e qual a sua percepção em relação à correlação entre o seu curso de graduação ou pós-graduação e seu cargo, se recebe incentivo à qualificação de forma direta e por fim se iniciou o curso antes do seu ingresso ou depois do seu ingresso na instituição.

A segunda parte do questionário inclui as escalas desenvolvidas por Bastos et al. (2009), para mensurar os níveis de Comprometimento e o Entrincheiramento Organizacionais dos servidores em relação à instituição foco do presente estudo. Trata-se de uma escala Likert de 5 pontos com variação entre “Discordo totalmente” e “Concordo Totalmente”, para a avaliação do comprometimento e entrincheiramento organizacionais.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram quantitativamente analisados, por meio do software “SAS, versão 9.1”. Inicialmente, realizaram-se análises descritivas (de tendência central e de dispersão) e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados; a distribuição dos casos omissos; o tamanho e a descrição da amostra. Posteriormente, utilizou-se o indicador de consistência interna Alpha de Cronbach, com o propósito de verificar a confiabilidade das medidas dos construtos teóricos utilizados no questionário. Para avaliar relações entre as variáveis foi realizado o teste de correlação de Spearman, que por convenção, adotaram-se os parâmetros trazidos por Pestana e Gageiro (2008), cujas variações do coeficiente de Correlação entre 0,01 e 0,39 são classificadas como associações baixas; entre 0,4 e 0,69 são associações moderadas; entre 0,7 e 1 são consideradas associações altas.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao perfil da amostra utilizando um erro amostral de 3,1%, observou-se um ligeiro predomínio do sexo feminino ( $58,06 \pm 3,1\%$ ), vindo ao encontro do entendimento de Bastos (1994), que afirma ser amplo o predomínio de mulheres na administração pública. Com relação à escolaridade, parte da amostra possui ao menos graduação ( $25,06 \pm 3,1\%$ ); a grande maioria possui especialização ( $56,01 \pm 3,1\%$ ), constituindo mais da metade da amostra; poucos indivíduos possuem mestrado ( $16,11 \pm 3,1\%$ ) e uma pequena parcela possui doutorado ( $2,56 \pm 3,1\%$ ). A amostra foi bastante diversificada quanto à idade (média estimada em torno de 43,98 e 44,04 anos), com 95% de confiança, o tempo de serviço na organização (média de 16,98 a 17,04 anos). Aproximadamente  $35 \pm 3,1\%$  dos indivíduos ocupavam cargos de chefia no momento da pesquisa.

A fim de verificar a relação entre as dimensões do Entrincheiramento Organizacional (Ajustamentos à Posição Inicial, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitações de Alternativas) e entre as bases do comprometimento organizacional (Afetiva, Instrumental e Normativa) foi utilizado o coeficiente de Spearman. Para apresentar os resultados lançou-se mão de figuras a fim de facilitar a compreensão. Na figura 1, percebe-se que para todas as bases do Comprometimento Organizacional (Afetiva (AFE), Instrumental (INS) e Normativa (NOR)) foram obtidas correlações positivas, embora baixas ou moderadas. Os níveis de correlação encontrados sugerem a possibilidade de termos três vínculos distintos mais do que um único vínculo ou construto.

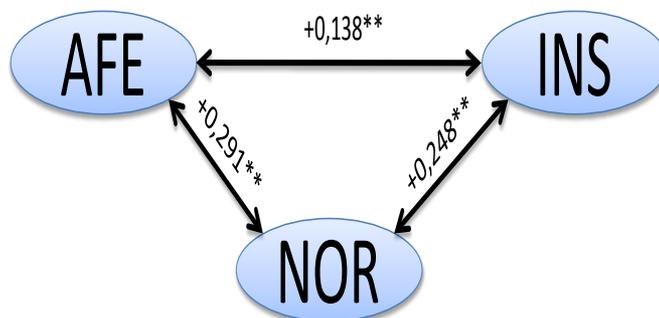


Figura 1 - Correlações entre as dimensões de Comprometimento Organizacional.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A correlação positiva mais elevada encontra-se entre as bases afetiva e normativa ( $r = 0,291$ ,  $p < 0,001$ ), resultado congruente com a literatura nacional e internacional. No entanto, diferente de vários estudos nos quais chega a haver uma sobreposição entre essas duas bases, com correlações que superam. 60 (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005; MEYER et al., 2002), a correlação aqui encontrada é apenas moderada. É interessante assinalar que os próprios autores Meyer e Allen (1991, p.79) reconhecem que “[...] os sentimentos de querer fazer e sentir-se obrigado a fazer podem não ser totalmente independentes”. Estudos nacionais, por outro lado, apontam que a forte identificação que leva ao sentimento de dever e obrigação para com a organização, geralmente vem acompanhada de um sentimento afetivo positivo pela organização (MEDEIROS, 1997; MENEZES, 2006).

Também é congruente com a pesquisa internacional e nacional a baixa correlação entre as bases afetiva e instrumental ( $r = 0,138$ ,  $p = 0,006$ ). A baixa correlação agora encontrada fortalece a compreensão e os estudos de Rodrigues (2009), Bastos et al. (2009) e Bastos et al. (2008)

que afirmam tratar-se a base instrumental e a base afetiva dois vínculos distintos e não duas dimensões de um mesmo construto.

A base normativa, mantém com a base instrumental uma correlação significativa, mas também apenas moderada ( $r = 0,248$ ,  $p < 0,001$ ), revelando a ambiguidade que cerca a definição desta base do modelo proposto por Meyer e Allen (2001). Na realidade, o sentimento de dever para com a obrigação, embora pensado como produto da internalização de normas e valores organizacionais, pode decorrer tanto de um vínculo afetivo quanto de um vínculo instrumental. Tanto por gostar da organização quanto por considerar que as trocas são vantajosas, o indivíduo pode sentir-se no dever ou com a obrigação de contribuir.

Tal resultado é observado, no entendimento de Wiener (1982) ao explicar que quanto mais difundida a missão dentro da organização, as normas e os procedimentos maiores será o vínculo normativo do indivíduo e, conseqüentemente, maior será seu vínculo afetivo e instrumental, fazendo com que o mesmo aumente seu apego e envolvimento com a organização, aumentando seu desejo de permanecer na instituição e seu interesse em se esforçar em prol da mesma (MEYER e ALLEN, 1990). Além disso, o desejo de permanência do indivíduo na instituição tende a aumentar, pois o mesmo irá pesar mais os custos e benefícios associados à sua saída (BECKER, 1960, MEYER e ALLEN 1991).

Referente ao Entrincheiramento Organizacional também, foram averiguadas as relações entre as dimensões que integram esse vínculo, evidência de consistência do construto.

Com base na Figura 02, pode-se observar que todas as dimensões de Entrincheiramento Organizacional apresentam correlações positivas mais elevadas do que as encontradas entre as dimensões de comprometimento. Para a dimensão Limitações de Alternativas (LIM) a relação foi positiva moderada, já para a dimensão Ajustamentos à Posição Inicial (API) ( $r = 0,448$ ,  $p < 0,001$ ) obteve-se uma relação positiva baixa com o fator: Arranjos Burocráticos Impessoais (ARR) ( $r = 0,332$ ,  $p < 0,001$ ).

A dimensão “Ajustamentos à Posição Inicial”, que diz respeito aos investimentos feitos para adaptação e bom desempenho na organização (BASTOS et al., 2008), apresentou uma relação com os “Arranjos Burocráticos Impessoais” ( $r = 0,270$ ,  $p < 0,001$ ) e com a dimensão “Limitações de Alternativas”.

Como revela a Figura 2, ao se correlacionar o Entrincheiramento Organizacional (ENT) e suas dimensões obteve-se correlação alta para “Ajustamentos à Posição Inicial” ( $r = 0,778$ ,  $p < 0,001$ ), “Limitações de Alternativas” ( $r = 0,694$ ,  $p < 0,001$ ) e “Arranjos Burocráticos Impessoais” ( $r = 0,721$ ,  $p < 0,001$ ). Tais correlações elevadas constituem uma importância evidência de que as três dimensões se articulam e consistentemente integram um mesmo construto latente – o entrincheiramento

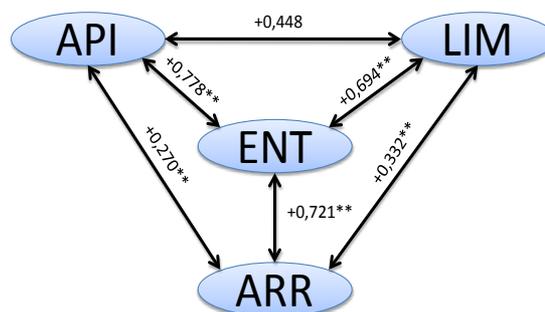


Figura 2 - Correlações entre Entrincheiramento Organizacional e respectivas dimensões.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Finalmente, para se explorar as possíveis relações teóricas e empíricas entre os conceitos de comprometimento e entrincheiramento, a Figura 3 apresenta as correlações entre as dimensões de ambos os construtos.

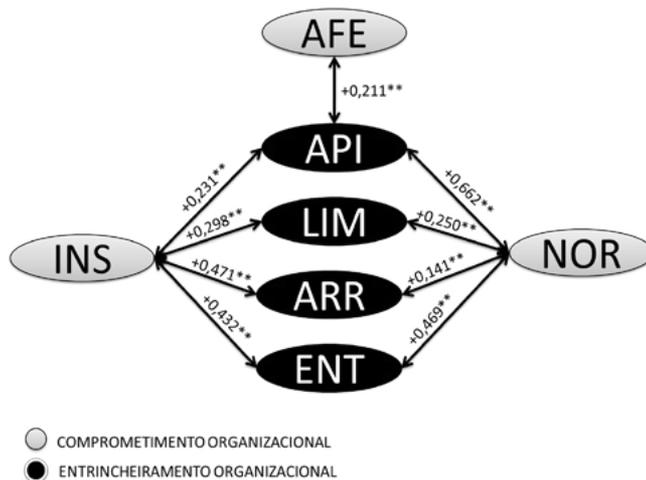


Figura 3 - Correlações entre Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional.  
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O primeiro e mais interessante achado refere-se ao fato de que a base afetiva do comprometimento só apresenta uma correlação significativa, baixa, com a dimensão API (Ajustamento à posição inicial). Além de não se correlacionar com as demais dimensões, não há correlação entre a base afetiva e o próprio conceito de entrincheiramento.

Perfil diferente verifica-se em relação às bases instrumental e normativa de comprometimento. Elas mantêm correlações significativas com todas as dimensões e com o próprio construto de entrincheiramento, mostrando, de início, algum nível de sobreposição ou de compartilhamento de conteúdos entre os conceitos.

A base instrumental do comprometimento apresenta correlações positivas e mais elevadas tanto com a dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais ( $r = 0,471$ ,  $p < 0,001$ ) quanto com o próprio construto de entrincheiramento ( $r = 0,432$ ,  $p < 0,001$ ). Embora a intensidade das correlações não indiquem, para o grupo aqui estudado, uma sobreposição entre os conceitos, como encontrado por Rodrigues (2010) para uma amostra bem mais ampla de trabalhadores, elas se destacam como as mais elevadas correlações encontradas. Ou seja, são indícios adicionais da proximidade entre a base instrumental e o conceito de entrincheiramento, proposto exatamente para retirar tal base do construto de comprometimento. Vale destacar que embora menores, a base instrumental apresenta correlações positivas e significativas com as duas outras dimensões de entrincheiramento (API e LIM).

Quando examinamos as relações da base normativa, também encontramos uma forte associação com a dimensão API ( $r = 0,662$ ,  $p < 0,001$ ) que termina conduzindo a uma correlação moderada com o próprio construto de entrincheiramento ( $r = 0,469$ ,  $p < 0,001$ ). Da mesma forma, a base normativa apresenta correlações positivas e significativa com as demais dimensões de entrincheiramento, embora mais baixa com a dimensão ARR.

O conjunto de resultados, aqui apresentados, sinaliza para uma importante evidência. As bases instrumental e normativa do comprometimento se aproximam mais das dimensões e do construto de entrincheiramento, ao contrário da base afetiva. Ou seja, o núcleo mais importante

que define a noção de comprometimento se mostra mais distante e menos associada com o conceito de entrincheiramento. As evidências encontradas em um grupo específico de trabalhadores universitários, assim, fortalecem o movimento de se buscar maior precisão e delimitação do conceito de comprometimento organizacional, superando-se o modelo tridimensional. Parecem adequadas as recomendações de Bastos (2009), Rodrigues (2009), Maia e Bastos (2011) e Carvalho et al. (2011) de que o vínculo instrumental deve ser considerado não uma base do comprometimento e sim um outro vínculo denominado entrincheiramento organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou explorar os limites conceituais e empíricos dos construtos Comprometimento e Entincheiramento organizacionais, apoiando-se, para tanto, em um conjunto de correlações entre as bases do comprometimento e as dimensões do entincheiramento, uma vez que persistem problemas conceituais que marcam o modelo tridimensional de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991).

Os resultados mostraram uma moderada correlação das bases instrumental e normativa do comprometimento com o entincheiramento organizacional. Por meio desses resultados, pode-se concluir que quanto maior o Entincheiramento Organizacional maior serão os vínculos instrumentais e normativos com a organização e vice-versa. Ainda a base normativa, manteve com a base instrumental uma correlação moderada revelando a ambiguidade que cerca a definição desta base do modelo proposto por Meyer e Allen (2001).

A base instrumental e a base afetiva apresentaram baixa correlação reforçando a ideia de que não devem ser tratadas como duas dimensões de um mesmo construto.

Com base nesses achados, pode-se inferir que, embora existam correlações positivas entre as três bases, a intensidade de tais correlações estão distantes de assegurar que todas elas integram um mesmo construto – o comprometimento. Somado a isso, o comprometimento afetivo não se correlacionou com o entincheiramento, mostrando-se um vínculo distinto. O comprometimento afetivo, apenas demonstrou uma correlação positiva fraca com a dimensão “Ajustamento à posição inicial”, reforçando a tendência indicada pela teoria que os mesmos se tratam de vínculos diferentes (BASTOS, 2009; RODRIGUES, 2009; CARVALHO et al, 2011).

Tais resultados fortalecem a proposta de que o comprometimento deve ser tratado como um construto unidimensional (restrito à base afetiva), enquanto a base instrumental ou de continuação deve ser considerada um construto distinto denominado entincheiramento organizacional.

Cabe salientar que o presente estudo tratou especificamente de uma amostra de servidores de uma universidade pública, o que faz com que o Entincheiramento Organizacional esteja inevitavelmente associado com a estabilidade no emprego inerente aos servidores ocupantes de cargos públicos.

Aconselha-se que em estudos futuros sejam utilizadas outras metodologias de pesquisa tais como: método qualitativo e triangulação (integração de métodos qualitativos e quantitativos), a fim de compreender a dinâmica das relações aqui relatadas e, por conseguinte, enriquecer a literatura científica.

Por fim, com a realização dessa pesquisa espera-se ter contribuído para os esforços de se buscar conceitos mais precisos e melhor delimitados no campo da pesquisa sobre as relações entre o trabalhador e a sua organização empregadora. Conceitos mais precisos constituem um requisito para a produção de conhecimento válido e replicável, diminuindo a fragmentação e confusão conceitual, hoje características deste campo de estudo.

## REFERENCIAS

- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. de A.; MOSCON, D. C. B.; COSTA e SILVA, E. E. da; PINHO, A. P. M. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Artmed: 2013.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento, consentimento ou entrincheiramento? Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. Relatório final apresentado ao CNPQ. Bahia: Salvador, 2009.
- BASTOS, A.; RODRIGUES, A.; AGUIAR, C.; SILVA, E.; BARREIROS, B.; LISBOA, C. Organizational Entrenchment: a scale proposal and its factorial validation on Brazilian workers. Anais da Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, Braga, Portugal, 13, 2008.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) Medidas do comprometimento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 49-95.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas, v. 33, p. 52-64, 1993.
- Becker, H. S. Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BROW, R. B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. Journal of Vocational Behavior, v. 49, n. 42, p. 230-251, 1996.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 6, p. 301-320, 1995.
- CARVALHO, P.; ALVES, F. J. O.; PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. Psicologia: Teoria e Prática, v. 13, n. 2, p. 127-141, 2011.
- CHANG JUNIOR, J.; DE ALBURQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: Uma abordagem holística e simultânea de determinantes envolvidos no processo. Revista de Administração Mackenzie, n. 2, p.13-38, 2002.
- COHEN, A. Multiple commitments in the workplace: an integrative approach. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, 2003.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. Psychological Bulletin, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.
- COSTA, V. M. F. As bases afetiva e instrumental do comprometimento Organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas

- e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2007.
- CULPEPPER, R. A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three component commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, v. 60, p. 604-616, 2000.
- DUNHAM, R. B.; GRUBE, J. A.; CASTANEDA, M. B. Organizational commitment: the utility of an integrated definition. *Journal of Applied Psychology*, v. 79, 378, 1994.
- FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores. Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010.
- JAROS, S. An Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, n. 51, p. 319-337, 1997.
- KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. C. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T.; MEYER, J. P. (Ed.). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge, 2009.
- KO, J. W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of applied psychology*, v. 82, n. 6, p. 961-973, 1997.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura remota. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 803-822, 2013.
- MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 3, p. 390-405, 2011.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysys of the Antecedentes, Correlates, and consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulltin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- McGEE, G.; FORD, R. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, p. 638-642, 1987.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousands Oaks, SAGE, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-98, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, n. 63, p. 1-18, 1990.
- MEDEIROS, C.A.F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com as características organizacionais e o desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment.

- Human Resource Management Review, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- MOWDAY, R. T; PORTER, L. W; STEERS, R. M. Employee organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". Revista Gestão Industrial, v. 4, n. 1, p. 511-518, 2005.
- OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. Academy of Management. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 579-594, 1989.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Silabo, 2008.
- REICHERS, A. A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, v. 10, n. 3, p. 465-476, 1985.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. Revista de administração contemporânea, v. 1, n.8, p. 151-177, 2004.
- REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador, Anais... Salvador: ANPAD, 2002.
- RODRIGUES, A. C. A. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B. An Examination of Human Resource Management Practices Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. Brazilian Administration Review. v. 10, n. 1, p. 57-76, 2013.
- SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. 1995, Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.(Orgs.) Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre/RS: Artmed, 2004, p. 300-328.
- SOLINGER, O. N.; OLFFEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. Journal of Applied Psychology, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.
- STEEL, R. P.; LOUNSBURY, J. W. Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. Human Resource Management Review, v. 19, n. 4, p. 271-282, 2009.
- SWAILES, S. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. International Journal of Management Reviews, v. 4, n. 2, p. 155-178, 2002.
- TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, v. 10, 1994, Curitiba, Anais... Florianópolis: ANPAD, 1994.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. Academy of management review, p. 418-428. 1982.