

**AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O
DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE**

**THE RELATIONS BETWEEN HUMAN RESOURCES PRACTICES AND THE
DEVELOPMENT OF LINKS WITH THE ORGANIZATION: A STUDY IN AN ACCOUNTING
COMPANY**

**RELACIONES ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS Y EL DESARROLLO DE
VÍNCULOS CON LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO EN UNA EMPRESA DE CONTABILIDAD**

Taíse Lordêlo Alves Batista Mariano, MSc
Universidade Salvador/Brazil
taise.mariano@yahoo.com.br

Daniela Campos Bahia Moscon, Dra.
Universidade Salvador/Brazil
daniela.moscon@unifacs.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar as relações entre o comprometimento (RODRIGUES; BASTOS, 2011) e o entricheiramento (RODRIGUES, 2009) dos empregados com a organização e as práticas e modelos *agency-community* de gestão de pessoas (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999) adotados. Para tanto, foram aplicados 107 questionários, em uma empresa de contabilidade, localizada na cidade de Salvador-BA. Trata-se de um estudo quantitativo realizado a partir de análises descritivas e correlacionais. Foram identificados escores altos em relação ao comprometimento, às práticas de gestão de pessoas e ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*. É perceptível também a incidência do entricheiramento, porém em níveis inferiores quando comparado ao comprometimento. Observa-se alto grau de correlação entre comprometimento e o entricheiramento, as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, as práticas de gestão de pessoas e o entricheiramento, o modelo *community* e o comprometimento e o modelo *agency-community* e o entricheiramento.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Entricheiramento Organizacional; Práticas de gestão de pessoas. Modelos de gestão de pessoas.

ABSTRACT

The objective of this article is to investigate the relationships between the organizational commitment (RODRIGUES; BASTOS, 2011) and the employees' organizational entrenchment (RODRIGUES, 2009), human resources practices and agency-community models of people management (ROUSSEAU; ARTHUR, 1999) adopted. For this aim, 107 questionnaires were applied to an accounting firm located in the city of Salvador, Bahia. It's a quantitative study based on descriptive and correlational analyzes. High scores were identified regarding commitment, people management practices and the agency-community people management model. It is also noticeable the incidence of entrenchment, but at lower levels when compared to the impairment. There is a high degree of correlation between commitment and entrenchment, people management practices and commitment, people management practices and entrenchment, community model and commitment and the agency-community model and entrenchment.

Keywords: Organizational Commitment; Organizational Entrenchment; Human Resources Practices; Models of people management.



RESUMEN

El objetivo de este artículo es investigar las relaciones entre el compromiso (RODRIGUES, BASTOS, 2011) y el afianzamiento (RODRIGUES, 2009) de los empleados con la organización y las prácticas y modelos de gestión de personas (ROUSSEAU, ARTHUR, 1999) se adoptan. Para ello, se aplicaron 107 cuestionarios, en una empresa de contabilidad, ubicada en la ciudad de Salvador-BA. Se trata de un estudio cuantitativo realizado a partir de análisis descriptivos y correlacionales. Se identificaron escores altos en relación al compromiso, las prácticas de gestión de personas y el modelo de gestión de personas agencia-comunidad. Es perceptible también la incidencia del atrincheramiento, pero en niveles inferiores cuando comparado al compromiso. Se observa un alto grado de correlación entre comprometimiento y el entresamiento, las prácticas de gestión de personas y el compromiso, las prácticas de gestión de personas y el atrincheramiento, el modelo comunitario y el compromiso y el modelo de las empresas y el atrincheramiento.

Palabras clave: Compromiso Organizacional; Afianzamiento Organizacional; Prácticas de gestión de personas; Modelos de gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de acirrada competitividade, o desempenho dos trabalhadores mostra-se o principal diferencial que pode garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações. Assim, a busca da melhoria do desempenho dos trabalhadores pode ser realizada através de técnicas mais coercitivas, que são eticamente questionáveis e pouco eficazes, ou através de estratégias que visem o desenvolvimento, a participação e a colaboração de uma forma mais ativa, consideradas as mais eficazes e que têm sido demasiadamente investigadas.

Nessa perspectiva, o conceito de comprometimento adquiriu uma grande relevância, visto que é operacionalizável em termos empíricos e apresenta um bom poder de preditibilidade de desempenhos favoráveis no trabalho. Em virtude disso, nos últimos trinta anos esse conceito tem sido amplamente analisado e debatido, além de ter ganhado uma posição de destaque nos estudos do comportamento organizacional.

Ainda que haja um grande volume de trabalhos produzidos nesse âmbito, o conceito ainda apresenta controvérsias, especialmente pelo fato do modelo hegemônico tridimensional de Meyer e Allen (1991) ser, nessa área, o preponderante. Inúmeros questionamentos têm sido realizados acerca dos antecedentes e consequentes das três bases, especialmente da afetiva e instrumental, que não são compatíveis entre si, da mesma forma que as consequências trazidas para o desempenho dos indivíduos também são variadas. O único elemento que normalmente está presente, de maneira elevada, nas duas bases do comprometimento mencionadas, é a intenção de permanência. Entretanto, no mundo do trabalho atual, apenas querer permanecer não demonstra ser o mais importante, já que é comum ao trabalhador trocar de ocupação e emprego ao longo da sua trajetória. Dessa forma, a preocupação migrou de “tempo de trabalho” para “qualidade do trabalho”, ou seja, o quanto o empregado se envolve e contribui durante o período em que permanece na organização.

Com o intuito de minimizar as controvérsias e refinar a definição do comprometimento, especialmente em relação às bases afetiva e instrumental, que parecem as mais díspares entre si, inúmeras pesquisas têm sido conduzidas focando exclusivamente no comprometimento afetivo, já que parece ser ele de fato o que melhor explica esse vínculo ativo e contributivo do trabalhador com a organização. Por essa razão, Rodrigues (2009) propôs o

conceito de Enrincheiramento Organizacional, desenvolvido a partir dos estudos de Carson, Carson e Bedeian (1995) sobre carreiras. No entendimento de Carson, Carson e Bedeian (1995), o entrincheiramento refere-se à escolha feita pelos indivíduos em continuar nas suas ocupações em virtude da falta de outras perspectivas, pela convicção de que muitos sacrifícios foram realizados para permanecer inseridos no contexto organizacional e pela percepção do desgaste emocional que sofreriam, caso optassem por mudar de ocupação. Portanto, esses novos estudos propõem que o comprometimento seja tratado a partir de uma perspectiva unidimensional, de base exclusivamente afetiva, e seus componentes instrumentais sejam reunidos em um novo conceito: Enrincheiramento Organizacional.

Assim, mesmo com o grande volume de pesquisas realizadas, o tema comprometimento e seus fenômenos correlatos ainda permanecem em destaque como escolha de pesquisa. Dentre os interesses, além das propostas de refinamento do conceito, tem-se investigado intensivamente as razões pelas quais os indivíduos vinculam-se à organização. Dessa forma, no que se refere aos antecedentes, é consenso na área, que diferentes práticas de gestão de pessoas nas organizações favorecem o desenvolvimento de diferentes vínculos (BASTOS et al., 2013).

As práticas de gestão de pessoas têm como foco incentivar o desempenho dos indivíduos visando à qualidade dos serviços prestados e o alcance dos resultados, em consonância com a qualidade de vida das pessoas. Essas práticas, tais como recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, foram concebidas para organizações de grande porte, especialmente no ramo da indústria (BASTOS et al., 2013). Com o decorrer do tempo, foram adaptadas a outras realidades. No ramo de serviços, tais como na empresa de contabilidade, localizada na cidade de Salvador/BA, onde foi realizada essa pesquisa, essas práticas são mais recentes e requerem grandes adaptações. Nessa organização, as políticas e práticas de gestão de pessoas foram descritas e implementadas recentemente, tendo em vista que o setor de recursos humanos da empresa foi implantado somente há quatro anos.

Tais práticas de gestão de pessoas desenvolvidas nas organizações sustentam-se em um modelo mais geral, que serve de parâmetro norteador dos valores fundamentais da organização. Existem vários modelos e, dentre eles, o modelo *agency-community* é bastante difundido. Tal modelo foi sugerido para compreender quais práticas despertavam maior interesse nos indivíduos no contexto organizacional e como uma tentativa de investigar os processos de gestão de pessoas sob uma nova ótica que associa duas concepções, tradicionalmente opostas: a que enfatiza o indivíduo e a que enfatiza a coletividade. A ideia de *agency* expressa a tomada de decisões pelos indivíduos com base nos seus interesses. A noção de *community* reflete um maior engajamento, reciprocidade dos indivíduos, suporte, cooperação e adaptação de todos os envolvidos no ambiente em que se encontram. Nesse sentido, Bastos et. al (2013) sinalizaram que Rousseau e Arthur (1999) propuseram o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, também conhecidos na literatura por individualismo e coletivismo, respectivamente.

Assim, considerando que cada organização possui um modelo próprio de gerenciar os indivíduos, que se traduz em práticas específicas, e que os trabalhadores vinculam-se a uma organização a partir de diferentes bases psicológicas, e partindo do princípio de que dentre elas a ligação afetiva é aquela que está mais relacionada com o desempenho favorável no trabalho, buscou-se investigar as relações existentes entre o comprometimento e o

entrincheiramento dos empregados com a organização e as práticas e modelos de gestão de pessoas, em uma empresa de contabilidade localizada na cidade de Salvador-BA.

2 COMPROMETIMENTO E ENTRINCHERAMENTO ORGANIZACIONAL

Na contemporaneidade, percebe-se que o mundo do trabalho, complexo e multifacetado, requer indivíduos cada vez mais envolvidos e vinculados aos propósitos organizacionais. O contexto de demasiada concorrência demanda que as organizações mantenham indivíduos com um bom nível de qualificação e que sejam comprometidos com os objetivos e valores organizacionais. Tais exigências têm propiciado uma mudança significativa na vida pessoal e profissional dos indivíduos, da sociedade e das organizações. Segundo Rocha e Bastos (2000), acompanhar e adaptar-se a essa evolução tornou-se indispensável na sobrevivência e na permanência dos indivíduos e das organizações. Dessa forma, segundo Fonseca e Bastos (2003), o comprometimento passou a não ser somente desejado, mas buscado pelas organizações e incorporado na cultura.

A definição de comprometimento encontra na literatura uma variedade de conceitos e autores, o que, segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), provoca uma demasiada desintegração de critérios, tornando necessário um refinamento do conceito que possibilite diferenciá-lo de demais fenômenos do comportamento organizacional. Na tentativa, portanto, de compreender como ocorre a ligação entre os indivíduos e as organizações e com o seu próprio trabalho, o comprometimento no trabalho tem sido um dos fenômenos que tem recebido grande atenção e esforços de compreensão por parte dos pesquisadores (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012).

O conceito de comprometimento mais aceito e difundido é o que o trata como uma condição psicológica que define o vínculo existente entre o empregado e a organização empregadora, além da decisão tomada pelo empregado em permanecer ou não inserido na organização (MEYER; ALLEN, 1991). Na compreensão de Bastos (1994), as definições que especificam com maior precisão o tema mencionado são compromisso, envolvimento e dedicação dos indivíduos nas suas ações, algo que liga o indivíduo a algum elemento.

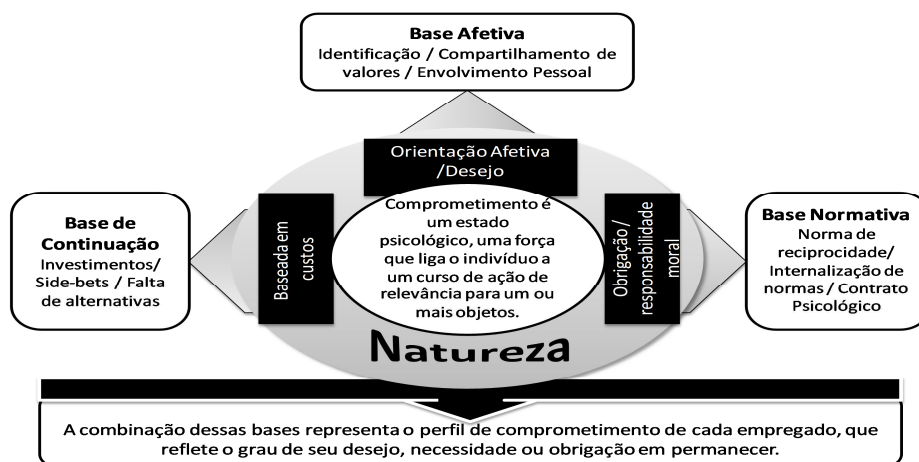
O comprometimento, portanto, é estudado a partir de enfoques diferenciados, sendo ainda o de cunho afetivo-atitudinal e o instrumental os mais abordados pelos autores. Independente do foco estabelecido para cada esfera do comprometimento, havendo diferenças na maneira pela qual cada vínculo se estabelece e evolui no ambiente organizacional, uma convicção foi obtida: o vínculo do indivíduo com a organização de fato existe, a distinção encontra-se na essência psicológica. Por conta disso, Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo de três dimensões, que se tornou hegemônico na área e se concentra na diferenciação entre as bases afetiva, normativa e instrumental considerando, ao menos, três elementos essenciais para a permanência do indivíduo em uma organização: um desejo (comprometimento afetivo), uma necessidade (comprometimento instrumental ou de continuação) e uma obrigação (comprometimento normativo).

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento normativo refere-se à sensação de dever e de compromisso em permanecer na organização. O comprometimento instrumental remete à constatação das perdas, caso o indivíduo decida pedir demissão da organização. Já o comprometimento afetivo indica o apego emocional dos indivíduos à organização e aos seus objetivos e valores e está mais relacionado com os aspectos positivos do trabalho. O

AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

fundamento derivado do comprometimento afetivo é compreendido com uma maior eficácia como aspiração em favorecer a harmonia e o crescimento da organização (Figura 1).

Figura 1 - Modelo tridimensional de Meyer e Allen



Fonte: Bastos e outros (2013, p. 286).

Ainda que hegemônico, esse modelo vem sendo questionado em pesquisas mais recentes, dentro e fora do Brasil. Especificamente em relação à escala que mensura o comprometimento instrumental, foi verificado que apresenta problemas de validade e confiabilidade. Quanto à inconsistência empírica do modelo, foi verificado que à medida que as pesquisas foram sendo realizadas, resultados diferenciados foram encontrados (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Com o intuito de definir com maior precisão o conceito de comprometimento organizacional, ao longo dos anos, novas pesquisas vêm sendo realizadas e novos fenômenos vêm surgindo. Dentro desse contexto, Rodrigues (2009) propôs o conceito de entrincheiramento organizacional, desenvolvido a partir dos estudos de Carson, Carson e Bedeian (1995) sobre carreiras. O entrincheiramento é definido por Rodrigues (2009) e Rodrigues e Bastos (2011), como a tendência do indivíduo em permanecer na organização em virtude de uma percepção negativa acerca da sua empregabilidade e dos prejuízos provenientes do seu possível desligamento.

A essência do vínculo entrincheiramento organizacional remete à ideia do aprisionamento do indivíduo em uma determinada organização por não conseguir perceber outra oportunidade no mercado de trabalho que satisfaça as suas necessidades e atenda às suas expectativas. Na percepção de Pinho, Bastos e Rowe (2015) a imagem que os indivíduos têm da organização favorece o entrincheiramento organizacional. A probabilidade de que se mantenham inseridos aumenta a partir do instante em que eles consideram que as outras organizações disponíveis no mercado são inferiores à sua em termos de chances de estabilidade ou imagem (como credibilidade e reconhecimento pelos serviços prestados).

Três dimensões compõem o entrincheiramento organizacional. A primeira delas, os ajustamentos à posição social (APS), refere-se aos investimentos financeiros realizados pelos indivíduos ao longo da permanência na organização, no âmbito social, através dos relacionamentos interpessoais construídos e da perda do status, caso decidam buscar um novo desafio profissional. A segunda dimensão, os arranjos burocráticos impessoais (ABI), está relacionada à perda da estabilidade financeira e de benefícios caso os indivíduos optem por pedir demissão da organização, tais como a participação nos lucros e o direito à assistência médica. A terceira e última, a limitação de alternativas (LA), refere-se às restrições de mercado caso os indivíduos escolham buscar uma nova oportunidade profissional, em virtude, por exemplo, da idade ou do receio de que os seus conhecimentos, habilidades e competências sejam insuficientes para fazer parte de outra organização (BASTOS et al., 2013).

Diante, portanto, da amplitude e da importância do comprometimento para as organizações, torna-se de grande valia a necessidade de novos estudos e investigações acerca desse tema, com o intuito de contribuir para a sobrevivência e o crescimento das organizações e dos indivíduos no mercado de trabalho. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas exercem um papel fundamental no processo de desenvolvimento dos indivíduos no contexto organizacional e no nível de satisfação deles com o trabalho realizado.

3 POLÍTICAS, PRÁTICAS E MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Todas as ações desenvolvidas nas organizações em termos de estratégias de gestão são ações que sinalizam sobre o cuidado, sobre o investimento que a organização faz no trabalhador. Por conta disso, investir em estratégias apropriadas de gestão de pessoas pode ajudar a aumentar as chances para que o trabalhador se envolva, participe, se engaje e se comprometa com a organização. Especialmente na contemporaneidade há uma necessidade imediata de serem elaboradas e implantadas políticas organizacionais que tenham como foco o fortalecimento do vínculo entre os indivíduos e as organizações. Para Bastos e Lira (1997), o comprometimento, portanto, tende a tornar-se possível a partir do instante em que as organizações adotam políticas e práticas de gestão de pessoas pertinentes.

Segundo Bastos e Lira (1997) há políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas ao controle e relacionadas ao comprometimento. As ações de controle estão focadas no cumprimento das normas e procedimentos pelos empregados e têm como base as gratificações em artefatos mensurados; visam minimizar os custos de operação de cunho pessoal e a intensificação da produtividade. Já as ações direcionadas ao comprometimento buscam ajustar os comportamentos dos empregados no intuito de intensificar o vínculo entre os empregados e os propósitos organizacionais. Dessa maneira, é perceptível a importância de que todas as ações estejam devidamente articuladas para que os propósitos organizacionais sejam alcançados, como, por exemplo, para que as organizações possam ter em seu quadro empregados cada vez mais engajados e comprometidos.

Numerosas são as práticas de gestão de pessoas que estão diretamente vinculadas ao comprometimento. Dentre elas existem as políticas de avaliação e promoção com base no desempenho, nas habilidades e competências e no desenvolvimento dos empregos nas suas atribuições e no alcance dos resultados organizacionais e o investimento realizado pela organização em benefícios, direcionados não somente aos empregados, mas também aos seus familiares (BASTOS, 1994; BASTOS; LIRA, 1997; BASTOS et al, 2013).

Três agrupamentos de práticas organizacionais buscam concomitantemente a qualidade dos serviços prestados e incentivam os empregados a se comprometerem com as organizações. No entendimento de Bastos e Lira (1997), o primeiro deles compreende os fatores resultantes dos processos de recrutamento e seleção. Os programas de treinamento e desenvolvimento, considerados o segundo agrupamento de práticas, segundo Cançado, Moraes e Silva (2008), apresentam grande relevância. Para Bastos e Lira (1997), o terceiro e último agrupamento de práticas refere-se à política de reconhecimento e recompensas, através da qual o comprometimento é evidenciado pela percepção de compensações entre os indivíduos e as organizações.

Algumas políticas, práticas e ações de gestão de pessoas podem de algum modo conduzir ao entrincheiramento. Segundo Pinho, Bastos e Rowe (2015), o vínculo do entrincheiramento contempla uma proposta de benefícios, a estabilidade e circunstâncias vantajosas que contribuem para que os indivíduos se mantenham inseridos na organização, porém indica o aprisionamento, a acomodação e atitude passiva dos indivíduos diante da realidade em que se encontram, o que, conseqüentemente impede que haja o seu desenvolvimento no âmbito profissional.

As políticas e práticas demandam consonância com um sistema mais amplo que trate do modo como a organização gerencia seus empregados. Existem vários modelos diferentes, porém o foco desse trabalho é o modelo de gestão de pessoas *agency-community*. Com o intuito de compreender as práticas de gestão de pessoas que mais chamavam a atenção dos empregados nas organizações, Rousseau e Arthur (1999) propuseram o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, também conhecidos na literatura por individualismo e coletivismo, respectivamente. Esse modelo integrativo reflete uma tentativa de avaliar os processos de gestão de pessoas no contexto organizacional sob uma ótica que estabelece duas percepções usualmente divergentes: a que enfatiza o indivíduo e a que enfatiza a coletividade.

Os termos *agency* e *community* foram concebidos como uma maneira de descrever dois aspectos contrários: de um lado, o self e a separação (*agency*), e de outro lado, a ênfase nos outros e nas relações (*community*). Dessa maneira, a ideia de *agency* expressa a tomada de decisões por parte dos atores levando em consideração seus próprios interesses (característica do empreendedor individual). Já a noção de *community* remete a uma maior participação e reciprocidade dos atores, como também a colaboração e adaptação coletiva ao ambiente (perfil do trabalhador comprometido) (BASTOS et al., 2013).

O sistema de gestão de pessoas *agency-community* busca equilibrar as particularidades paradoxais da nova conjuntura socioeconômica. As ideias de *agency* e *community* propiciam uma nova perspectiva de que as práticas de gestão de pessoas, quando aplicadas de maneira coerente, tendem a proporcionar de maneira significativa benefícios para os indivíduos e para as organizações, favorecendo, assim, a vantagem competitiva (GRANGEIRO, 2006). Esse modelo híbrido, segundo Janissek (2007), possibilita às organizações e aos trabalhadores a flexibilidade diante das mudanças do mercado de trabalho, no instante em que se busca o equilíbrio ao recrutar, desenvolver e reter os indivíduos considerados talentosos na organização.

Nesse sentido, considerar a junção dos modelos *agency* e *community*, para Rousseau e Arthur (1999), é um desafio para a área de gestão de pessoas, visto que é a ela delegada a responsabilidade de criar ao mesmo tempo

flexibilidade e estabilidade no âmbito do entrelaçamento entre essas duas perspectivas. Segundo Bastos e outros (2013) não é possível pensar em uma força de trabalho comprometida sem que haja um conjunto de práticas de gestão que reforcem esse tipo de vínculo do empregado com a organização na qual se encontra inserido.

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, transversal.

4.1 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa de contabilidade, de médio porte, que presta serviços de contabilidade, consultoria e departamento de pessoal, com 19 anos de existência, localizado na cidade de Salvador-BA. Atualmente, apresenta 176 profissionais, entre Diretoria, Gerência, Supervisão e Técnicos, de setores e atribuições distintas, sendo a grande maioria graduados e graduandos em Ciências Contábeis. O setor de Recursos Humanos foi implantado há quatro anos, tendo como foco ser o elo de comunicação entre a Diretoria e os empregados.

4.2 Instrumento

Para coleta de dados, foi utilizado um questionário autoaplicável, em versão impressa, com 45 itens fechados, com exceção do item “tempo de empresa”, divididos nas seguintes partes:

Parte I: Dados de caracterização

Sexo, idade, tempo de empresa, escolaridade e área de atuação. Evitou-se questionar sobre mais dados de caracterização a fim de impedir a possibilidade de identificação dos participantes.

Parte II: Vínculos dos empregados com a organização

Foram utilizadas a escala de comprometimento validada por Bastos e Aguiar (2015), que aperfeiçoou a medida das três bases propostas por Meyer e Allen (1991), mantendo exclusivamente o enfoque afetivo (10 itens, α de Cronbach = 0,915), e uma versão reduzida da escala de entrenchamento organizacional validada por Bastos e Rodrigues (2012), que originalmente é integrada por 3 fatores: Ajustamentos à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitação de Alternativas (LA). Para esse estudo não foi utilizada a subescala Limitação de Alternativas (LA), tendo em vista que o objetivo era avaliar as práticas organizacionais e esse ser um fator que se relaciona mais com a avaliação do mercado e não da organização. No caso das demais dimensões, foram utilizados os itens que apresentavam maior aderência às características que se pretendia avaliar no presente estudo: cinco itens referentes à dimensão “Ajustamentos à Posição Social” (APS) e três itens pertinentes à dimensão “Arranjos Burocráticos Impessoais” (ABI).

Parte III: Percepção dos empregados sobre as práticas de gestão de pessoas

Foi elaborado um questionário baseado nas escalas utilizadas por Barros (2007), Brandão (1991), Bitencourt (2009), Leite e Albuquerque (2009) e Demo (2010), que avalia as seguintes dimensões: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), 4 itens; Gestão do Desempenho (GD), 5 itens; Promoção e Carreira (P&C), 3 itens; e Benefícios e Remuneração (B&R), 3 itens. Foram utilizados os itens que apresentaram um melhor ajuste para a avaliação do contexto em análise.

Parte IV: Modelos de gestão de pessoas

Foi considerada a escala utilizada por Grangeiro (2006), com 7 itens, subdivididos em: Modelo Agency (MA), 3 itens, alpha, 0.63; e Modelo Community (MC), 4 itens, alpha 0.86.

Para todas as questões, optou-se pela Escala tipo Likert,. Foram considerados seis itens: Discordo Totalmente, Discordo Muito, Discordo Pouco, Concordo Pouco, Concordo Muito e Concordo Totalmente.

4.3 Coleta de dados e participantes

O questionário, instrumento da pesquisa, foi aplicado a 107 profissionais, no período de Julho a Agosto de 2016, que trabalham nas dependências da empresa de contabilidade, localizado na cidade de Salvador-BA, de diferentes setores, cargos e atribuições. Os indivíduos que trabalham no espaço físico dos clientes (como prestadores de serviços) e os gestores não foram apontados como participantes da pesquisa, tendo em vista as diferentes realidades que vivenciam. Dessa forma, entende-se que, considerando a população escolhido, foi realizado um censo entre os participantes, com 100% de participação. Antes de iniciar a coleta de dados, os profissionais foram instruídos a assinar a lista de presença (somente para garantir que não haveria duplicidade) e foram informados que seria garantido o sigilo dos dados que fossem verificados. Os questionários não requereram identificação e constaram apenas de dados de caracterização: sexo, idade (identificada por faixa etária), tempo de empresa, escolaridade e área de atuação. Para que se sentissem mais à vontade para responder às perguntas e com isso fosse ampliada a fidedignidade nas respostas, foi disponibilizada uma urna para que os formulários fossem inseridos, ao término do preenchimento.

Dos 107 respondentes ao questionário, 49 foram do sexo masculino (45,8%) e 58 do sexo feminino (54,2%). Com relação ao item “idade”, apenas 01 tinha até 20 anos de idade (9%); 41 empregados tinham de 20 a 30 anos (38,3%); 47 empregados estavam na faixa de 30 a 40 anos (43,9%); 12 empregados tinham de 40 a 50 anos (11,2%); e 6 empregados estavam acima de 50 anos (5,6%). No que se refere ao item “tempo de empresa”, somente um empregado não especificou o tempo de empresa. Portanto, dos 106 respondentes ao questionário, nesse item específico, 7 tinham até um ano de empresa (6,5%); 66 empregados tinham de 1 a 5 anos de empresa (61,7%); 21 empregados trabalhavam de 5 a 10 anos na empresa (19,6%); e 12 empregados tinham mais de 10 anos na empresa (11,2%). Quanto à “escolaridade”, 2 tinham o ensino fundamental (1,9%); 12 tinham o ensino médio completo (11,2%); 29 possuíam o ensino superior incompleto (27,1%); 38 tinham o ensino superior completo (35,5%); 15 possuíam pós-graduação incompleta (14%); e 11 tinham pós-graduação completa (10,3%). No que diz respeito à “área de atuação”, 78 respondentes atuam na contabilidade, o que representa 72,9%. Na área administrativa atuam 29 empregados, o que representa 27,1%.

4.4 Análise dos dados

Para o tratamento dos dados coletados, referentes aos questionários, foram realizadas análises descritivas e correlacionais (correlação de Spearman). Para tanto, foi utilizado o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Vínculos dos empregados e sua percepção sobre práticas e modelos de gestão de pessoas

Inicialmente, buscou-se analisar as médias de cada uma das variáveis estudadas, visando compreender os vínculos dos empregados com a organização, a percepção dos empregados sobre as práticas e os modelos de gestão de pessoas. Para tanto, foram consideradas as médias das respostas às questões relacionadas ao comprometimento organizacional, ao entrincheiramento organizacional, às práticas de gestão de pessoas e aos modelos de gestão de pessoas da amostra. Observa-se, pela análise da Tabela 1, escores positivos em relação ao comprometimento organizacional, boa favorabilidade dos empregados sobre as práticas de gestão de pessoas e o modelo *agency-community*. Todavia, é perceptível também a incidência do entrincheiramento organizacional, ainda que os resultados, nesse caso, sejam inferiores aos de comprometimento.

Tabela 1 - Médias obtidas em relação às variáveis da pesquisa

Variáveis	n=107	
	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional	4,69	0,82
Entrincheiramento Organizacional	3,19	0,99
Ajustamentos à Posição Social	2,99	1,09
Arranjos Burocráticos Impessoais	3,53	1,22
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	4,47	0,93
Gestão do Desempenho	4,24	1,08
Promoção e Carreira	4,48	1,01
Benefícios e Remuneração	4,12	1,18
Modelo <i>Agency</i>	3,61	0,96
Modelo <i>Community</i>	4,54	1,02
Modelo <i>Agency-Community</i>	4,14	0,84
Práticas de Gestão de Pessoas	4,32	0,91

Fonte: Elaborada pela autora deste artigo com base nos dados da pesquisa

Observa-se que pelos resultados obtidos é possível afirmar que os empregados avaliam positivamente as práticas de gestão de pessoas e se sentem comprometidos com a organização empregadora. Vale destacar que tal resultado remete inicialmente à questão da desejabilidade social. O fato do indivíduo responder sobre ele mesmo pode induzi-lo a uma tendência de avaliar mais positivamente, ainda mais quando se encontra inserido no seu próprio contexto de trabalho.

Apesar da avaliação em relação aos benefícios e remuneração oferecidos terem sido inferiores aos demais itens, ainda assim seus resultados foram positivos. Esse dado pode ser indicativo de uma das razões pelas quais permanecem na organização, mais para preservarem a sua estabilidade financeira e os benefícios que recebem, do que pelos investimentos realizados ao longo da sua permanência na organização, como na sua qualificação, nos relacionamentos interpessoais e na sua posição ocupada. Tais considerações podem ser inferidas a partir dos resultados que demonstram a dimensão ABI com escores superiores à APS. Isso pode ser entendido como uma busca de segurança, em um momento em que muitas empresas têm passado por dificuldades financeiras, e, com isso, atrasado o pagamento de salários e o fornecimento de benefícios, o que faz com que se possa ter receio de buscar uma nova oportunidade profissional.

No que se refere às práticas de gestão de pessoas, conforme tratado anteriormente, todos os resultados apresentaram índices positivos de favorabilidade por parte dos empregados, o que indica a iniciativa e a importância atribuída pela organização no investimento em estratégias apropriadas de gestão de pessoas, já que pode ajudar a aumentar as chances de o trabalhador se envolver, participar, se engajar e se comprometer com a organização.

Em relação aos modelos de gestão de pessoas, de forma geral os respondentes avaliam que o modelo *agency-community* é adotado na organização. O modelo *community* foi o que se apresentou em níveis mais elevados, especialmente em relação ao modelo *agency*. No modelo híbrido de gestão de pessoas (modelo *agency-community*) os índices elevados remetem à existência, na organização, de programas de capacitação individual e das equipes, da contratação de profissionais e de certa autonomia concedida aos gestores no desenvolvimento das suas atividades, o que reforça o vínculo entre os empregados e a organização.

5.2 Análise das correlações

Além das médias, foram analisados também os graus de correlação entre o Comprometimento Organizacional, o Entrincheiramento Organizacional, Práticas de Gestão de Pessoas (TD&E, GD, P&C e B&R) e Modelos de Gestão de Pessoas (Modelo *Agency* e Modelo *Community*). Foi considerado o coeficiente de correlação de Spearman (Tabela 2), tendo em vista a impossibilidade de obter uma distribuição normal da amostra investigada.

AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

Tabela 2 - Índices de correlação (Spearman) entre comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional, práticas de gestão de pessoas e modelos de gestão de pessoas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Comprometimento											
2. Entincheiramento	,459**										
	Sig.	,000									
3. Ajustamentos à Posição Social	,451**	,906**									
	Sig.	,000	,000								
4. Arranjos Burocráticos Impessoais	,331**	,800**	,485**								
	Sig.	,001	,000	,000							
5. Práticas de Gestão de Pessoas	,747**	,533**	,477**	,453**							
	Sig.	,000	,000	,000	,000						
6. Treinamento, Desenvolvimento e Educação	,647**	,547**	,474**	,489**	,832**						
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000					
7. Gestão do Desempenho	,674**	,545**	,487**	,470**	,865**	,690**					
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
8. Promoção e Carreira	,627**	,345**	,283**	,340**	,869**	,674**	,650**				
	Sig.	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000			
9. Benefícios e Remuneração	,627**	,439**	,420**	,320**	,853**	,547**	,653**	,712**			
	Sig.	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		
10. Modelo Agency-Community	,544**	,608**	,501**	,582**	,711**	,680**	,745**	,579**	,520**		
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
11. Modelo Agency	,313**	,575**	,488**	,533**	,493**	,502**	,504**	,381**	,398**	,838**	
	Sig.	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
12. Modelo Community	,641**	,439**	,350**	,435**	,742**	,639**	,744**	,644**	,541**	,804**	,388**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

Fonte: Elaborada pela autora deste artigo com base nos dados da pesquisa.

No que concerne ao comprometimento organizacional, observa-se alto grau de correlação com o entincheiramento organizacional (0.459). Apesar de serem conceitos distintos, estão ligados. Independentemente da base psicológica associada, fica evidente o forte vínculo dos empregados com a organização. Os níveis de comprometimento e de entincheiramento revelam a intensidade e a qualidade na ligação entre os indivíduos e a organização. No entendimento de Rodrigues (2011), os indivíduos com níveis altos de comprometimento tendem a produzir mais, quando comparados aos indivíduos com um menor nível de comprometimento. Em relação ao nível de entincheiramento, demonstra que os indivíduos podem se apresentar mais resistentes às mudanças, além da permanência na estabilidade. Os indivíduos entincheirados continuam inseridos na organização não pelo desejo, mas pelo receio de perder os benefícios e o status.

No que se refere às relações entre as práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, foi verificado um alto grau de correlação (0,747). Os resultados encontrados refletem a percepção do trabalhador acerca de possíveis iniciativas da organização em realizar ações que motivem os empregados a desenvolver o seu trabalho com excelência, cumprindo os prazos estabelecidos e buscando alcançar as metas, e com isso contribuir para o crescimento da organização e, conseqüentemente, com o próprio desenvolvimento.

As práticas de gestão de pessoas também se correlacionaram de forma significativa com o entrincheiramento organizacional (0,533). O resultado encontrado indica os efeitos da existência, na organização, de políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas ao controle. Observa-se em muitas organizações uma grande dificuldade em diferenciar as práticas conduzem a um vínculo afetivo dos seus trabalhadores daquelas que aprisionam e desenvolvem no trabalhador um sentimento de vínculo instrumental com o empregador.

Com relação à Gestão do Desempenho, seus escores apresentaram uma alta correlação com o TD&E (0,690). Esse resultado evidencia o fato de tais práticas de gestão de pessoas serem totalmente interligadas, ou seja, as ações de uma alimentam as ações da outra. Em muitas organizações, é atribuído ao TD&E a evolução do desempenho de cada empregado e disseminado entre os gestores a ideia de que somente pelo TD&E os indivíduos são realmente preparados a desenvolver o trabalho com foco na excelência, em níveis altos de produtividade e qualidade, o que atende satisfatoriamente às demandas de cada cliente.

Já no que concerne à promoção e carreira e TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação), identificou-se uma alta correlação (0,674). Esse resultado pode ser reflexo de incentivos organizacionais para que empregados participem de cursos e treinamentos, o que favorece o aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades e competências e a posterior possibilidade de promoção. A Promoção e Carreira e Gestão do Desempenho correlacionaram-se de maneira acentuada (0,650). Tais considerações refletem inicialmente a percepção da importância e posteriormente a tomada de ações por parte dos gestores direcionadas à avaliação do desempenho dos empregados e a posterior concessão de oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional. Os empregados que apresentam um melhor desempenho no desenvolvimento das suas atividades tendem a ter maiores possibilidades de promoção. Entretanto, as maiores correlações foram identificadas entre Benefícios e Remuneração e Promoção e Carreira (0,712), o que denota a importância atribuída a recompensas materiais como contrapartida de progressão de carreira.

O modelo *community* correlacionou-se de maneira significativa com o comprometimento (0,641). Esse resultado é, possivelmente, reflexo do incentivo dos gestores, na esfera grupal, para que os indivíduos trabalhem em parceria, tendo em vista que nessa organização, sobretudo as rotinas das áreas fiscal e contábil encontram-se interligadas, o que favorece a ligação entre os indivíduos. Verificou-se ainda que as práticas de gestão de pessoas são conduzidas mais pelos princípios *community* do que pelos *agency*, o que significa dizer, segundo Grangeiro (2006), que o foco maior é no comprometimento dos indivíduos do que nos princípios que favorecem o profissional autônomo.

Em relação ao modelo *agency* e o entrincheiramento, verificou-se uma correlação significativa (0,575). Esse resultado revela, na organização, a permanência de indivíduos que levam em consideração os seus próprios

interesses. Porém o fato de optarem em continuar inseridos não descarta a possibilidade de pedirem demissão da organização no instante em que identificarem uma melhor oportunidade.

No que se refere ao modelo *agency-community*, apresentou uma considerável correlação com o comprometimento (0,544), mas ainda mais com entrincheiramento (0,608). Alguns fatores são de grande relevância nesse contexto. O primeiro deles é o senso de pertencimento. A contratação dos empregados, regidos pela CLT, contribui para que se sintam parte integrante da organização. No entendimento de Bastos et al (2013), outros fatores que possibilitam a formação e o fortalecimento dos vínculos no contexto organizacional são a ênfase no desenvolvimento de equipes de trabalho e na autonomia gerencial. Entretanto, o alto nível de escolaridade dos participantes, aliado a uma atividade mais técnica, favorece que além de desenvolver o senso de coletividade, eles precisem aliar isso a um trabalho mais autônomo e independente.

Por fim, a pouca diferença entre as práticas de gestão de pessoas se explica pelo fato do setor de recursos humanos ser trabalhado de forma sistêmica. Além disso, os resultados demonstram que as práticas e os modelos de gestão de pessoas relacionam-se com o desenvolvimento de vínculos e funcionam em conjunto, sendo difícil determinar um valor atribuído a cada avaliação realizada. Sendo assim, todas as avaliações realizadas, tendo como referência os resultados identificados, são de grande importância e contribuíram de maneira significativa para a realização da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

Na organização foram identificados escores altos em relação ao comprometimento organizacional, às práticas de gestão de pessoas e ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*. É perceptível também a incidência do entrincheiramento organizacional, porém em níveis inferiores quando comparado ao comprometimento. Independentemente da base psicológica associada, há um forte vínculo dos empregados com a organização. Nela é perceptível a identificação de empregados bastante comprometidos tanto com o seu trabalho quanto com a organização, contribuindo para que os propósitos sejam alcançados e para que haja a expansão do negócio no mercado de trabalho.

De forma geral, os resultados indicam que as práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização são bem aceitas pelos empregados, não havendo diferenças importantes entre elas. Entretanto, apesar da aceitação dos empregados por tais práticas, foi identificado também, através da pesquisa realizada, que as práticas, podem conduzir tanto ao comprometimento quanto ao entrincheiramento, o que pode refletir em situações, por exemplo, de acomodação e passividade.

Os índices elevados do modelo *agency-community* indicam a existência, na organização, da preocupação e do investimento dos gestores nos programas de capacitação individual e das equipes, da contratação de profissionais e de certa autonomia concedida aos próprios gestores para conduzir as atividades, o que reforça o vínculo dos indivíduos com a organização. Tal modelo de gestão de pessoas possibilita flexibilidade aos empregados diante das mudanças e demandas do mercado e tem como foco a retenção de talentos.

É pertinente destacar alguns aspectos considerados como contribuições e outros percebidos como limites às conclusões apresentadas nesta pesquisa. Como contribuições, este tipo de estudo agrega para uma melhor compreensão do comprometimento e do entrenchamento, levando em consideração que cada organização possui um modelo próprio de gerenciar os indivíduos, que se traduz em práticas específicas, e os trabalhadores vinculam-se a uma organização a partir de diferentes bases psicológicas. Verifica-se que a diversificação de autores que tratam desse tema contribui para o avanço da compreensão no sentido de tornar os conceitos mais claros e delimitados. Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos propiciam ainda mais a discussão de que a ligação afetiva é aquela que está mais relacionada com o desempenho favorável no trabalho. Outra contribuição que pode ser considerada importante é a influência das práticas de gestão de pessoas no comprometimento dos indivíduos no contexto organizacional, bem como do modelo de gestão de pessoas *agency-community*.

Como limites, três pontos podem ser identificados. A primeira questão que deve ser apontada é que a escolha inicial contemplou como participantes da pesquisa somente os empregados, de diferentes níveis, setores e atribuições. Os gestores não foram solicitados a responder a pesquisa, o que poderia contribuir para se obter uma maior amplitude de conhecimento acerca do tema estudado. A segunda questão está relacionada ao fato de que mesmo tendo assegurado aos empregados o completo anonimato, ainda assim alguns deles podem não ter se sentido totalmente à vontade para responder as questões propostas. Por último, considera-se que o estudo, realizado a partir de um caso único, não permite a generalização para outros contextos, entretanto essa foi a intenção deste estudo, tendo em vista a possibilidade da contribuição dele para a prática da própria organização e o avanço do conhecimento de forma geral, partindo de uma realidade específica.

Artigo submetido para avaliação em 06/08/2017 e aceito para publicação em 10/05/2018

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. R. O. de. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. 2007. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8336/1/333333.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- 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) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 1994.
- BASTOS, A. V. B; AGUIAR, C. V. N. **Comprometimento organizacional - ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997.
- BASTOS, A. V. B; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 39-64, maio/ago. 1997.

AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

- BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. de. Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 280-310.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.
- CANÇADO, V. L.; DE MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. da. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 11-37, 2008.
- CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 301-320, dez.1995.
- DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.
- FONSECA, C. A. M. da; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003.
- GRANGEIRO, R. R. **Modelo de gestão agency-community: proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores**. 2006. 178f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia (PPGPSI/UFBA), Salvador, 2006.
- JANISSEK, J. A. . **Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão**. 2007. 274f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- LEITE, N. R. P.; DE ALBUQUERQUE, L. G. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **REGE – Revista de Gestão**, v. 16, n. 3, p. 99-114, 2009.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 357-373, abr./jun. 2012.
- PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez. 2015.
- ROCHA, A. S. de C.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, p. 117-140, 2000. Edição Especial Temática.

AS RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO DE VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

RODRIGUES, A. C. de A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala.** 2009. 213f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. de A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido?** Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. 2011. 197f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Org.). **Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 161-178.

ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. The boundaryless human resource function: Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1999.