

# VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO

## ORGANIZATIONAL TIES: AN ANALYSIS IN RELATION TO PERFORMANCE

## VÍNCULOS ORGANIZACIONALES: UN ANÁLISIS EN RELACIÓN AL DESEMPEÑO

**Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.**

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brasil  
[agrillorodrigues@gmail.com](mailto:agrillorodrigues@gmail.com)

**Karen Pereira Alvares, MSc**

Universidade do Estado de Santa Catarina/Brasil  
[karenvaib@gmail.com](mailto:karenvaib@gmail.com)

### RESUMO

Esta pesquisa pautou-se em um modelo teórico-empírico alternativo ao modelo tridimensional do comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991) para caracterizar como os vínculos comprometimento, entrenchamento e consentimento se articulam em padrões e se relacionam ao desempenho. Para isso, desenvolveu-se um estudo de caso na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), de propósito descritivo e exploratório. Os dados foram coletados via *survey on line*, com base em uma amostra não-probabilística por conveniência (n=140). Os procedimentos estatísticos incluíram análise de *cluster*, testes de correlações e de hipóteses não paramétricos. A análise de *cluster* revelou quatro *clusters*: Altamente Comprometido e Obediente, Obediente e Comprometido, Entrenchado e Fortes Vínculos. O teste de hipóteses revelou diferença significativa entre o desempenho dos *clusters*. Como principais resultados, gerou-se indícios de que consentimento possa ser mais benéfico do que o preconizado teoricamente, e que o entrenchamento possa exercer um maior impacto no desempenho do que o comprometimento.

**Palavras-chave:** Vínculos Organizacionais; Desempenho; Polícia Militar de Santa Catarina.

### ABSTRACT

This research was based on a theoretical-empirical model alternative to the three-dimensional model of commitment proposed by Meyer and Allen (1991) to characterize how commitment, entrenchment, and consent ties articulate in patterns and relate to performance.. For this, a case study was developed in the Military Police of Santa Catarina (PMSC), for descriptive and exploratory purposes. The data were collected via survey online, based on a non-probabilistic sample for convenience (n = 140). Statistical procedures included cluster analysis, correlation and hypotheses tests non-parametric. Cluster analysis revealed four clusters: Highly Committed and Obedient, Obedient and Committed, Entrenched and Strong Ties. The hypothesis test revealed a significant difference between the performance of clusters. As main results, indications were generated that consent may be more beneficial than theoretically advocated, and that entrenchment may exert a greater impact on performance than commitment.

**Keywords:** Organizational Ties; Performance; Military Police of Santa Catarina.

### RESUMÉN

Esta investigación se basó en un modelo teórico-empírico alternativo al modelo tridimensional del compromiso propuesto por Meyer y Allen (1991) para caracterizar cómo los vínculos comprometimiento, atrincheramiento y consentimiento se articulan en patrones y se relacionan al desempeño. Para ello, se desarrolló un estudio de caso en la Policía Militar de Santa Catarina (PMSC), de propósito descriptivo y exploratorio. Los datos fueron recolectados vía encuesta on line, con base en una muestra no probabilística por conveniencia (n = 140). Los procedimientos estadísticos incluyeron análisis de *cluster*, pruebas de correlaciones y de hipótesis no paramétricas. El análisis de *cluster* reveló cuatro *clusters*: Altamente Comprometido y Obediente, Obediente y Comprometido, Atrincherado y Fuertes Vínculos. La prueba de hipótesis mostró una diferencia significativa entre el rendimiento de los *clusters*. Como principales resultados, se generaron indicios de que el consentimiento



puede ser más beneficioso que el preconizado teóricamente, y que el atrincheramiento pueda ejercer un mayor impacto en el desempeño que el comprometimiento.

**Palabras clave:** Vínculos Organizacionales; Desempenho; Polícia Militar de Santa Catarina.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo do comprometimento dos indivíduos com suas organizações tem sido foco de diversos estudos na atualidade (BASTOS et al., 2014; SOBRAL; MANSUR, 2013). Com efeito, por se tratar de um estado psicológico que leva o indivíduo a exibir atitudes de proatividade e engajamento e a exercer esforços adicionais em prol da organização, o vínculo do comprometimento, no âmbito organizacional, tem demonstrado exercer impacto positivo em variáveis como desempenho e retenção de talentos (AL-JABARI; GHAZZAWI, 2019; BASTOS et al., 2014; SOBRAL; MANSUR, 2013).

No entanto, existem outros vínculos que, de modo diverso, causam impacto negativo no desempenho, adoecimento, desmotivação e perda de produtividade. Estes vínculos são considerados passivos, pois, direcionam o indivíduo à inércia e à indiferença frente aos objetivos organizacionais (VIDAL; GRILLO RODRIGUES, 2016; RODRIGUES; BASTOS, 2010). Nessa linha, destaca-se o entrincheiramento, vínculo que representa a permanência do indivíduo na organização por necessidade, pela percepção de custos associados à saída e pela limitação de alternativas no mercado de trabalho (RODRIGUES; BASTOS, 2012). Existe também o vínculo do consentimento, que se desenvolve com base nas relações de poder e autoridade existente nas organizações e está pautado no sentimento de obrigação moral do indivíduo em permanecer na organização (SILVA, 2013).

Na medida em que esses vínculos se originam e se desenvolvem de modo concomitante, desde o momento da entrada do indivíduo na organização até o seu desligamento, compreender a forma com que se articulam formando distintos padrões que impactam no desempenho é essencial para o desenvolvimento de estratégias de criação, desenvolvimento e fortalecimento de vínculos, de modo a incentivar o desenvolvimento de padrões de vínculos benéficos em relação a este aspecto, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Deste modo, esta investigação buscou caracterizar a forma como os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento se articulam, formando distintos padrões, e verificar a relação entre os padrões de vínculos identificados e o desempenho. Para tanto, delimitou-se um estudo de caso de propósito descritivo e exploratório (VERGARA, 2010; YIN, 2001) na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), de abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada via *survey on-line*, no período de julho de 2017, com base em instrumentos de pesquisa validados, totalizando 140 respostas válidas. Na sequência, realizaram-se procedimentos estatísticos. A análise de agrupamentos permitiu identificar os padrões de vínculos entre os indivíduos e a organização, caracterizando-os em termos de padrões comportamentais, e o teste de hipótese não paramétrico *Kruskall-Wallis* verificou a diferença entre o desempenho dos grupos encontrados.

A PMSC foi escolhida para esta pesquisa porque, além da escassez de pesquisas na área (MEDEIROS, 2015; VIDAL; GRILLO RODRIGUES, 2016), existem particularidades referentes à cultura e ao ambiente organizacional que refletem nos vínculos estabelecidos entre os militares e a corporação (UNGARI, 2019).

O policial militar traz na sua profissão algumas peculiaridades que no cotidiano podem interferir nos vínculos estabelecidos entre ele a corporação e conseqüentemente no seu desempenho. Quando se fala em organização militar, umas das características mais nítidas no próprio senso comum é a hierarquia e a disciplina, na qual imagina-se organizações regidas pela obediência e com um forte apelo disciplinar. Além dessa, tem-se a característica do alto risco de vida na qual estão expostos os indivíduos que optam por seguirem essa carreira, atuando em uma jornada de trabalho de 24 horas por dia, 7 dias por semana, e a ambigüidade da imagem social, pois, se por um lado os policiais são vistos como heróis, por outro a imagem da repressão também faz parte da sua conduta.

Se formos mais a fundo nas peculiaridades, sem dúvida encontraremos muitas outras características que fazem das instituições militares interessantes laboratórios de estudos, principalmente na área comportamental, porém a partir dessas características citadas pode-se considerar que existem alguns reflexos nos padrões de vínculos e no desempenho dos militares. Os resultados desta pesquisa colocam em dúvida a hegemonia do vínculo do comprometimento como sendo o único vínculo saudável no que tange à relação positiva com variáveis consideradas benéficas para indivíduos e organizações, contrapondo uma das premissas que norteiam a relação entre os vínculos e o desempenho. Na seqüência, apresentam-se os fundamentos teóricos, seguido pelos procedimentos metodológicos, resultados, discussão e, por fim, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 Vínculos organizacionais e desempenho**

O modelo teórico-empírico adotado nesta investigação é uma alternativa conceitual ao modelo tridimensional do comprometimento, proposto por Meyer e Allen (1991), hegemônico na literatura sobre o tema (SILVA; BASTOS, 2010; BALSAN et al., 2015; PINHO; BASTOS; ROWE, 2010). De acordo com este modelo, os componentes individuais do comprometimento (afetivo, normativo e de continuação) se combinam formando distintos padrões, que por sua vez resultam em diferentes implicações para o comportamento e para o bem-estar (MEYER et al., 2013).

O modelo que se adota nesta pesquisa tem sido utilizado em diversas investigações empíricas recentes no cenário organizacional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2011; GRILLO RODRIGUES; BASTOS, 2013; MAGALHÃES; MACAMBIRA, 2013; PINHO et al., 2010). Trata-se de um modelo que considera o comprometimento organizacional como um construto unidimensional, composto somente pela base afetiva, enquanto a base normativa dá lugar ao vínculo do consentimento e a base de continuação é substituída pelo vínculo do entrincheiramento.

Essa mudança de nomenclatura se deu pelo entendimento de que os construtos dos três vínculos são diferentes em sua natureza, fato que se corrobora a partir das percepções de indivíduos, captada através de pesquisas qualitativas na área, que relacionam o comprometimento a uma postura proativa, caracterizada por atitudes de engajamento e esforços em prol da organização, pelo sentimento de orgulho e pelo compartilhamento de valores e metas organizacionais, fatores relacionados à base afetiva do comprometimento, de modo distinto do consentimento e do entrincheiramento, vínculos associados a resultados negativos para a organização (RODRIGUES; BASTOS, 2012; SILVA, 2013).

Assim, a justificativa para adoção desta alternativa ao modelo conceitual de Meyer e Allen (1991) advém da mudança em relação à concepção de comprometimento, que até o final do século XX estava associado à ideia de permanência, para a noção de contribuição ativa para com a organização (RODRIGUES; BASTOS, 2010). Neste percurso, passou a existir uma clara diferenciação entre os vínculos ativos, refletido em atitudes de engajamento, identificação e proatividade, dos vínculos passivos, baseados em uma relação instrumental de troca, em que a permanência do indivíduo na organização ocorre devido ao sentimento de necessidade (GRILLO RODRIGUES; BASTOS, 2013; RODRIGUES; BASTOS, 2010).

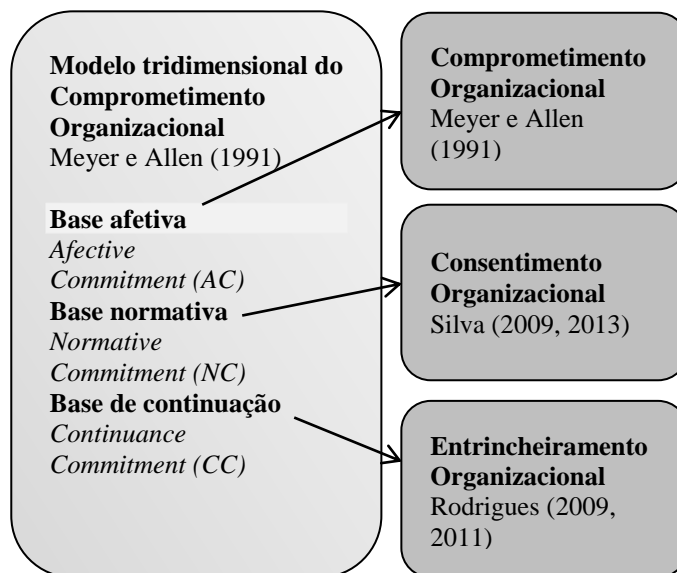
Dessa forma, não obstante a ampla utilização do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), este passou a ser objeto de críticas conceituais e empíricas, dentre as quais se destacam o alargamento indevido do conceito, as propriedades psicométricas insatisfatórias relativas aos instrumentos de pesquisa e inconsistências empíricas envolvendo principalmente as bases normativa e de continuação (MEYER; HERSCOVITCH, 2001; VIDAL; GRILLO RODRIGUES, 2016; RODRIGUES; BASTOS, 2010; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019). Nesse contexto, buscando uma melhor delimitação do conceito de comprometimento, foram propostos novos vínculos organizacionais, o entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2011; RODRIGUES, 2009, 2011; RODRIGUES; BASTOS; MOSCON, 2019) e o consentimento (SILVA; BASTOS, 2010; SILVA, 2009, 2013), dando início a um movimento de pesquisadores brasileiros interessados em abordar como vínculos distintos as três bases do modelo tridimensional com o propósito de dirimir os problemas conceituais e empíricos derivados deste modelo (BALSAN et al., 2016).

O entrincheiramento tem origem no campo de estudos das carreiras, mais precisamente nas pesquisas de Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995), tendo sido adaptado ao contexto organizacional por Bastos et al. (2008). Trata-se de um vínculo passivo, composto por três dimensões, que reflete a garantia de estabilidade e segurança dentro de uma zona de conforto para o indivíduo (GRILLO RODRIGUES, 2012). A dimensão Ajustes à Posição Social representa os investimentos do indivíduo em cursos, treinamentos, conhecimentos de processos organizacionais e atribuições da função, desenvolvimento de relacionamentos e demais aspectos relacionados à adaptação e reconhecimento na organização. A dimensão Arranjos Burocráticos Impessoais abrange aspectos como estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, enquanto a dimensão Limitação de alternativas relaciona-se à percepção de limitação de alternativas no mercado de trabalho, tanto pelo perfil profissional quanto por fatores que reduzem a percepção de empregabilidade, tais como a idade.

De outra forma, o vínculo do consentimento, cujo marco conceitual reside na sociologia do trabalho, está pautado nas relações de subordinação e autoridade legitimada existentes na organização. Assim, é definido como a tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico, bem como cumprir as normas, regras e ordens estabelecidas pela organização. Silva (2009) explica que o consentir se relaciona ao cumprimento de ordens devido à percepção, por parte do empregado, que a chefia sabe o que é o melhor a se fazer, bem como pelas relações de poder e autoridade estabelecida entre ambos, representando um vínculo cujo cerne é a percepção em atender à demanda do superior hierárquico.

Neste sentido, para Silva (2013), o consentimento é um construto unidimensional, pautado em obediência, sendo um vínculo distinto do comprometimento. A existência desse vínculo, em conjunto com o vínculo de entrincheiramento, representa uma proposta alternativa ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), conforme representa a figura 1.

Figura 1- Proposta alternativa ao Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991)



Fonte: elaborado pelos autores

O modelo apresentado na figura 1 caracteriza uma unidade de análise mais complexa, pois, gera uma nova configuração de vínculo (múltiplos padrões conforme as distintas combinações de diferentes níveis de cada vínculo), o que possibilita uma maior aproximação da realidade e, também, respostas diversas das que se obtém quando avaliamos os vínculos de modo isolado (RODRIGUES, 2009).

Um dos fatores que conferem relevância ao comprometimento, no âmbito organizacional, é a premissa de que este vínculo influencia positivamente o desempenho. Neste sentido, os resultados de recentes investigações apontaram para correlações fracas entre o desempenho e o comprometimento de base afetiva, fracas ou não significativas em relação à base de normativa e negativas no que tange à base de continuação (BOWLING et al., 2010; EISINGA; TEELKEN; DOOREWAARD, 2010; LI-CHUAN CHU; CHUN-CHE LAI, 2016; NG, 2015; RUTHERFORD; PARK; HAN, 2011; SUSANTY; MIRADIPTA, 2013); enquanto outras demonstram correlações significativas com as três dimensões (FU; DESHPANDE, 2014; RAFIEI; TAGHI AMINI; FOROOZANDEH, 2014).

Estes resultados imprecisos podem ser explicados por diversos motivos, tais como a dificuldade teórica e técnica de se avaliar o desempenho e suas múltiplas formas de mensuração (GILL et al., 2011; ROWE; BASTOS; PINHO, 2013). Buscando novas evidências para esta questão, pesquisadores têm investigado a relação de diferentes perfis de comprometimento com o desempenho, partindo da perspectiva de que o conjunto multidimensional dos componentes do comprometimento produza diferentes resultados organizacionais em comparação a cada variável *per se* (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

De forma geral, os resultados destas pesquisas apontam que perfis com forte comprometimento afetivo, combinados com baixos níveis de comprometimento de continuação, tendem a apresentar maiores escores de desempenho na tarefa, bem como escores satisfatórios para outras variáveis benéficas à organização, tais como satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, fortalecendo os indícios de que a motivação subjacente ao comprometimento afetivo é uma poderosa influenciadora de comportamentos positivos

em relação à organização (DELLO RUSSO; VECCHIONE; BORGOGNI, 2013; MEYER; HERSCOVITCH, 2001; SINCLAIR et al., 2005).

Tendo em vista estas pesquisas, esta investigação segue uma linha similar, porém, propondo a utilização de um modelo teórico distinto, que ao invés de diferentes perfis de comprometimento, analisa a relação de distintos padrões de vínculos organizacionais, ou seja, a combinação de diferentes níveis de comprometimento organizacional (CO), entrincheiramento organizacional (EO) e consentimento organizacional (CNO) com o desempenho. Desta forma, utilizou-se a abordagem de algumas pesquisas sobre vínculos analisadas a partir de *clusters* (RODRIGUES, 2009; GRILLO RODRIGUES, 2012), que tornaram o estudo dos vínculos mais consistentes a partir do momento em que facilitaram a análise das suas relações com outras variáveis. Desta feita, a partir desta concepção, utilizou-se a análise de *clusters* dentro da realidade do contexto militar para verificar a relação entre os vínculos organizacionais e o desempenho, conforme descrito a seguir.

### 3 Procedimentos metodológicos

#### 3.1 Participantes

Para este estudo, de acordo com Richardson (2008), como a amostra seguiu o critério de serem apenas Praças, caracterizou-se por ser não probabilística e foi por conveniência por deixar os respondentes livres para participarem ou não a pesquisa. Dos 1064 Praças ativos na Região da Grande Florianópolis, foram obtidas 140 respostas válidas de respondentes de unidades distintas da PMSC, resultando em uma taxa de retorno efetiva de 13,58%. Desses, a maior parte eram homens (87,9%, n=123), ocupantes de cargos iniciais de carreira (60,9%, n= 87), ou seja, soldados de 1º e 2º classe, com tempo de serviço variando entre 1 a 5 anos (39,3%, n=55) e com ensino superior completo ou pós-graduação (88,6%, n=124). No que tange às atividades, 62,9% (n=88) atuam no setor operacional, enquanto 37,1% (n=52) realizam atividades predominantemente administrativas.

#### 3.2 Instrumento

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado com 48 itens, sendo 39 relativos aos vínculos organizacionais e 9 a dados sócio demográficos. Para mensuração dos vínculos, foram utilizadas escalas de medida validadas em empresas públicas e privadas do Brasil, derivadas de escalas consolidadas no cenário nacional e internacional e selecionadas a partir da análise de indicadores de confiabilidade e validade, como as propostas por Silva e Bastos (2010); Meyer e Allen (1991); Mowday, Porter, e Steers (1982) e Rego (2003).

Assim, para mensuração do Comprometimento, utilizou-se a escala proposta por Bastos e Aguiar (2015), contendo 12 itens relativos à base Afetiva (Ex.: CO2: *conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa corporação como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar*); para o Entincheiramento, escala tridimensional elaborada por Rodrigues e Bastos (2015), composta por 6 itens para a dimensão Limitação de Alternativas (Ex.: LA2: *meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações*), 6 itens para Arranjos Burocráticos Impessoais (Ex.: ABI2: *sair dessa corporação agora resultaria em perdas financeiras*) e 6 itens para Ajustamentos à Posição Social (Ex.: APS3: *se eu fosse trabalhar em outra*

organização, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa corporação); e para o Consentimento, 9 itens elaborados por Silva e Bastos (2015) (Ex.: CNO4: *quando não concordo com uma ordem no trabalho, eu cumpro assim mesmo*).

Todos os itens relativos aos vínculos foram medidos a partir de uma escala *Likert* de seis pontos, presentes entre a total discordância (ponto 1) e total concordância (ponto 6) dos itens. Foram considerados baixos os valores entre 1,0 e 2,5; médio inferior os superiores a 2,5 e menores que 3,5; médio superior os maiores ou iguais a 3,5 e menor que 4,5; e altos aqueles a partir de 4,5, conforme recomendação de Bastos e Aguiar (2015).

Em relação ao desempenho, os dados (pontuação geral por policial) relativos ao primeiro semestre de 2017 foram extraídos da base de dados do sistema de Valorização e Reconhecimento do Mérito Profissional do Policial Militar (VALOREM), um conjunto de mecanismos de apuração de desempenho e concessão de recompensa, com periodicidade semestral, vigente desde 2012. Trata-se de uma metodologia na qual o desempenho é mensurado objetivamente por cerca de 100 indicadores divididos nas seguintes categorias: a) avaliação de eficiência e eficácia na atuação policial (com indicadores atrelados à produtividade, como volume de apreensões, autos-de-infração, boletim de ocorrência, etc., representando cerca de 75% da pontuação geral computada pelo VALOREM no período averiguado), b) qualificação física e de saúde, c) aprimoramento intelectual e d) conduta disciplinar.

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Esta investigação se baseou em uma amostra não-probabilística por conveniência, na qual a seleção dos sujeitos de pesquisa ocorre em função de sua representatividade em relação à população-alvo (RICHARDSON, 2008; VERGARA, 2010). Neste sentido, foram encaminhados convites via *e-mail* para Praças dos batalhões da Grande Florianópolis (1064), para auto aplicação *on line*, contendo informações sobre os objetivos e os procedimentos da pesquisa e sobre o anonimato relativo aos dados coletados. O questionário continha, também, um item relativo ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participação no estudo. Os dados foram coletados no mês de julho de 2017.

### 3.4 Procedimentos de análise de dados

Para análise dos dados, utilizou-se o software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 22). Inicialmente, foram realizadas estatísticas descritivas para caracterização do perfil pessoal e ocupacional dos respondentes. Em seguida, a confiabilidade das medidas foi verificada através do índice *Alpha de Cronbach*, medida amplamente utilizada (HAIR et al., 2009), inclusive em pesquisas anteriores relativas à validação dos instrumentos utilizados (BASTOS; AGUIAR, 2015; RODRIGUES; BASTOS, 2015; SILVA; BASTOS, 2015).

Posteriormente, empregou-se a análise de agrupamentos, ou análise de *cluster*, que tem por objetivo agregar os objetos com base nas características que eles possuem (HAIR et al., 2009), a fim de verificar os distintos padrões de vínculos existentes na amostra de sujeitos investigada. Para isso, utilizou-se o método hierárquico e o método de *Ward*.

Para análise das correlações entre os vínculos mensurados (média dos escores) e o desempenho, utilizou-se o teste *Rho* de *Spearman*, o equivalente não paramétrico do teste *R* de *Pearson*. O teste *Kruskal-Wallis*, equivalente não paramétrico de ANOVA, utilizado quando existe mais de dois grupos e quando os dados não satisfazem as condições requeridas para uma ANOVA paramétrica (DANCEY; REIDY, 2013), foi empregado para determinar se havia diferença significativa de desempenho entre os *clusters* encontrados.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Padrões de vínculos entre militares

Inicialmente, verificou-se a consistência interna das escalas de medida utilizadas para mensuração dos vínculos, a partir do coeficiente *Alpha de Cronbach*, com resultados satisfatórios: CO,  $\alpha = .884$ ; EO,  $\alpha = .896$  e CNO,  $\alpha = .784$ . A partir disso, realizou-se a análise de *cluster* para agrupamento dos indivíduos com base em suas similaridades e, para os subconjuntos criados, desenvolveu-se uma taxonomia de fácil entendimento, com base na proposta por Pinho (2009), considerando os padrões formados pela combinação de diferentes níveis de cada vínculo, com ênfase para os dominantes.

O *cluster* mais representativo, denominado como Altamente Comprometido e Obediente (ACO, 54%,  $n=76$ ), agrupou indivíduos com um alto nível de comprometimento, médio alto de consentimento e médio baixo de entrincheiramento (CO: 4,60; CNO: 4,01; EO: 3,24). Resultado semelhante foi obtido na pesquisa de Meyer et al. (2013), cujo *cluster AC/NC dominant* (comprometimento afetivo - AC e normativo - NC dominante) abarcou em torno de 25% dos indivíduos das duas amostras investigadas.

Na sequência, identificou-se o *cluster* Obediente e Comprometido (OC, 22%,  $n=31$ ), que reuniu sujeitos que apresentam, em média, níveis médio superior de comprometimento e consentimento e baixos de entrincheiramento (CNO: 3,80; CO: 3,66; EO: 2,10). Padrão de vínculo similar foi identificado nas pesquisas de Dello Russo et al. (2013) e Sinclair et al. (2005), cujo *cluster* denominado *Complacent* combinou níveis moderados de AC e CC.

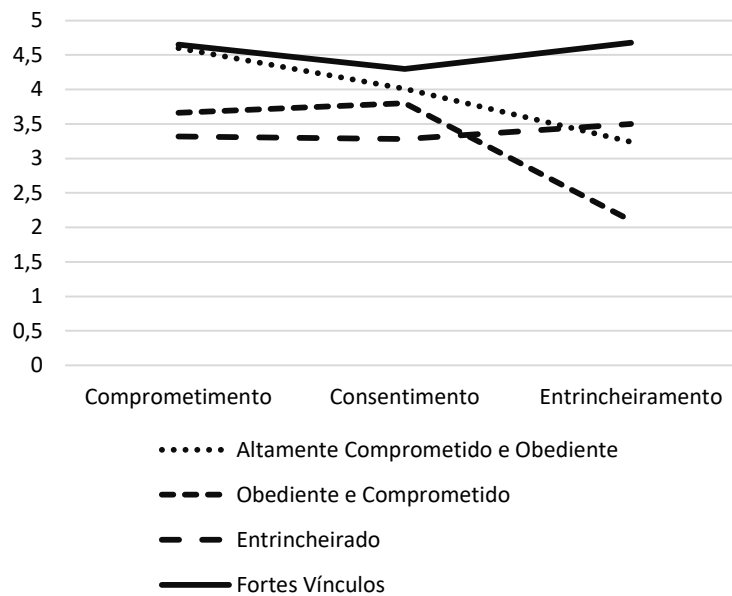
O terceiro *cluster* observado foi denominado Entrincheirado (EO, 13%,  $n=18$ ). A característica que se destaca neste *cluster* é o nível de entrincheiramento superior aos níveis de comprometimento e consentimento (EO: 3,50; CO: 3,32; CNO: 3,28), de modo análogo aos *clusters* Sentinela de Oportunidades (RODRIGUES, 2011), *CC Dominant* (MEYER et al., 2013) e *Allied* (DELLO RUSSO et al., 2013; SINCLAIR et al., 2005).

Por fim, observou-se a existência de um *cluster* composto por indivíduos que possuem fortes vínculos com a organização (EO: 4,68; CO: 4,65, CNO: 4,30), o qual se denominou Fortes Vínculos (FV, 11%,  $n=15$ ), correspondente às pesquisas de Pinho (2009), Rodrigues (2011) e Sinclair et al. (2005).

O gráfico 1 demonstra as médias dos escores obtidos para cada vínculo, por *cluster*, onde cada uma das quatro linhas representa um dos *clusters* identificados, conforme a legenda. Assim, é possível verificar em que nível se concentra cada *cluster* (alto, médio ou baixo, que correspondem a vínculos fracos, medianos ou fortes, respectivamente). O ponto inicial da linha marca CO, o mediano marca CNO e o final marca EO.



Gráfico 1 - Padrões de vínculos organizacionais por cluster

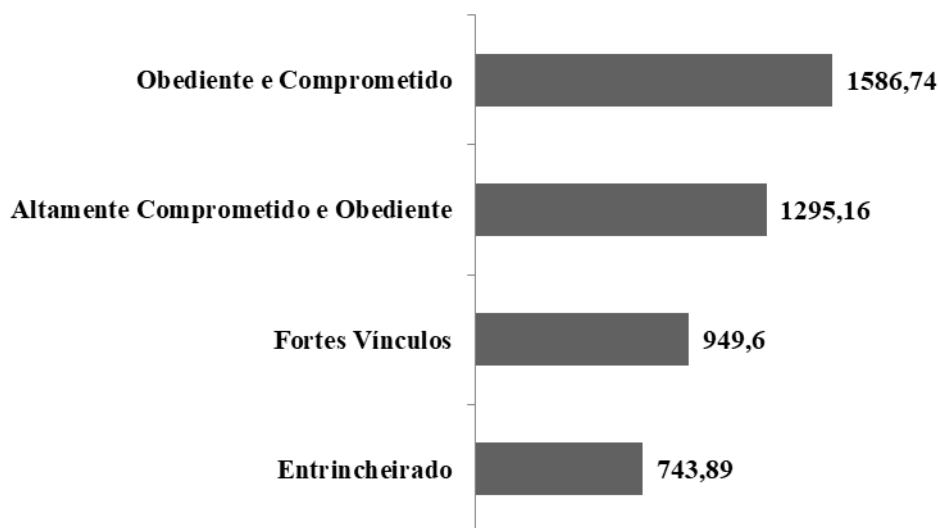


Fonte: dados da pesquisa

#### 4.2 Vínculos e desempenho militar

Nesta etapa, buscou-se estabelecer uma relação entre os padrões de vínculos identificados no tópico anterior e o desempenho dos sujeitos, mensurado conforme metodologia de avaliação de desempenho empregada na PMSC. Para isso, foram analisadas as médias de pontuação geral de desempenho dos indivíduos que compõem cada *cluster*, conforme apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Desempenho médio por cluster



Fonte: dados da pesquisa

Os dados acima demonstram que o *cluster* Obediente e Comprometido foi o que apresentou a maior média de desempenho (1586,74), seguido pelo *cluster* Altamente Comprometido e Obediente (1295,16), Fortes Vínculos (949,6) e Entrincheirado (743,89). O teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* ( $\chi^2 = 7,86$ ;  $gl = 3$ ;  $p < 0,049$ ) revelou haver diferença significativa entre o desempenho dos *clusters*, sendo a maior diferença observada entre o grupo Obediente e Comprometido e o grupo Entrincheirado. O vínculo do entrincheiramento apresentou correlação significativa com o desempenho (-0,131), assim como uma de suas dimensões, Arranjos Burocráticos Impessoais (-0,254). Resultados semelhantes foram também observados na pesquisa de Sinclair et al. (2005), que verificaram no *cluster Free Agents* (baixo nível AC e moderado nível CC) os menores escores de desempenho na tarefa, e também nas pesquisas de Dello Russo et al. (2013) na qual o *cluster Trapped* (baixo nível de AC e alto nível de CC) apresentou um desempenho no trabalho significativamente menor que o *cluster Complacents* (nível moderado de AC e baixo de CC). Os vínculos do comprometimento e do consentimento não demonstraram relações significativas com o desempenho.

## 5 DISCUSSÃO

Conforme resultados apresentados, o *cluster* mais representativo em relação à amostra foi o Altamente Comprometido e Obediente. Os indivíduos que compõe este *cluster* estão ligados afetivamente à corporação e permanecem porque desejam, sentem orgulho e a consideram um ótimo lugar para trabalhar. Complementarmente, também permanecem na organização por um sentimento de obrigação moral, desenvolvido a partir das relações de poder e de autoridade vivenciadas no cotidiano de trabalho e expresso pela obediência ao superior e aos regramentos da corporação. O entrincheiramento também existe para este *cluster*, porém, o sentimento de permanência por necessidade é menor que o sentimento de desejo e obrigação.

Por outro lado, o segundo *cluster*, Obediente e Comprometido, foi assim denominado por representar indivíduos que possuem relevante vinculação moral com a corporação, de modo que buscam atender às demandas do superior hierárquico e a cumprir as normas impostas, ainda que não concordem de modo genuíno com elas. Contudo, estes indivíduos apresentam um nível baixo de entrincheiramento, o que significa que não estão presos à corporação por uma relação instrumental de troca, pois, visualizam poucas perdas associadas à saída, bem como alternativas disponíveis no mercado de trabalho. Ainda assim, são indivíduos comprometidos, se interessam pelo destino da corporação e a visualizam como um bom lugar para trabalhar. Para Dello Russo et al. (2013) e Sinclair et al. (2005), apesar de terem alguma ligação sentimental com a organização, estes sujeitos não possuem nenhuma necessidade especial em permanecer na mesma.

Adicionalmente, identificou-se uma parcela de indivíduos entrincheirados, compondo o *cluster* Entrincheirado. Os indivíduos que compõe este grupo possuem uma forte percepção de limitação de alternativas no mercado de trabalho, bem como associam altos custos à saída da organização, tais como perda de benefícios, *status* e relacionamentos. Todavia, não permanecem na organização somente por necessidade, ainda que este seja o sentimento predominante, pois, também exibem níveis satisfatórios de comprometimento e consentimento, de modo que realizam as tarefas em conformidade com as orientações e estão dispostos a exercer esforços em direção aos objetivos e metas organizacionais. Para Sinclair et al. (2005), tratam-se de indivíduos que vivenciam uma ambivalência entre a necessidade de permanência e o apego emocional (adicionando-se, neste caso, o

sentimento de obrigação, relativo ao vínculo do consentimento), ainda que nenhum dos motivos seja particularmente forte.

Por fim, verificou-se a ocorrência de um grupo composto por sujeitos que possuem fortes vínculos com a organização, o *cluster* Fortes Vínculos. Os indivíduos deste grupo permanecem na organização por uma combinação de sentimentos de desejo, obrigação e necessidade. Isso, pois, ao mesmo tempo em que possuem uma ligação emocional com a corporação, possuem também um forte sentimento de lealdade e uma percepção de altos custos associados à saída. Assim, ao mesmo tempo em que sentem orgulho de trabalhar na corporação, cumprem as normas e obedecem ao superior hierárquico, sentem-se presos devido aos benefícios que recebem e a todos os esforços que realizaram para chegar aonde chegaram.

Analisando-se os *clusters* identificados, verifica-se a não ocorrência de um *cluster* composto por indivíduos com vínculos fracos, de forma semelhante aos resultados obtidos por Meyer et al. (2013) em pesquisa realizada no campo militar, cujos perfis de comprometimento encontrados revelaram um baixo percentual de indivíduos *Uncommitted* (não comprometidos, representando 2,86% dos indivíduos da amostra 1 e 4,92% da amostra 2), e com as pesquisas de Sinclair et al. (2005) e Dello Russo et al. (2013), os quais não observaram perfis de comprometimento combinando baixos níveis de comprometimento afetivo (*affective commitment – AC*) e normativo (*continuance commitment – CC*).

Em outras palavras, não se identificou a presença de um grupo formado por indivíduos com pouca ou nenhuma vinculação emocional, moral ou material com a organização, ou seja, indivíduos que “estão de passagem” e que podem deixar a organização a qualquer momento. Este fenômeno mostra-se coerente com as características da organização pesquisada, uma organização policial militar, tendo em vista sua configuração propícia à formação de vínculos fortes em decorrência de sua cultura, símbolos e rituais (VIDAL; GRILLO RODRIGUES, 2016), de modo distinto de outras organizações públicas e privadas, no cenário nacional, nas quais foram identificados grupos de indivíduos os com vínculos fracos como o grupo Fracos Vínculos de Pinho (2009) e Transeunte Organizacional de Rodrigues (2011).

Por outro lado, foi possível verificar que os sujeitos da pesquisa possuem de modo geral fortes vínculos com a organização, em especial o vínculo do comprometimento, seguido pelo consentimento e pelo entrincheiramento. Esta tendência foi revelada em outras pesquisas no campo militar (MEYER et al., 2013; VIDAL; GRILLO RODRIGUES, 2016), e demonstra que estes indivíduos possuem, em sua maioria, padrões de vínculos saudáveis, que consomem apresentar relações positivas com variáveis tais como o desempenho, conforme demonstrado no referencial teórico.

No que tange à relação dos vínculos com o desempenho, os *clusters* que manifestaram níveis altos ou médios altos de entrincheiramento, como o Fortes Vínculos e o Entincheirado, apresentaram um desempenho menor em relação aos demais, mesmo combinando níveis altos de comprometimento, como no caso do *cluster* Fortes Vínculos. A diferença nos níveis de desempenho dos *clusters* já era esperada, haja vista que o entrincheiramento é considerado um vínculo passivo, que leva os indivíduos à inércia e à indiferença frente aos objetivos organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2010), ao passo que o comprometimento é um vínculo ativo, que direciona o indivíduo a exibir atitudes de proatividade e engajamento, resultando em maiores níveis de desempenho e produtividade (PINHO; BASTOS, ROWE, 2015; BASTOS; AGUIAR, 2015). Nesse sentido, conforme a teoria, quanto menor o nível de entrincheiramento e maior o nível de comprometimento, melhor o desempenho. Deste modo, o fato de o vínculo do entrincheiramento ter sido o único a apresentar correlação

significativa com o desempenho (-0,131), assim como uma de suas dimensões, Arranjos Burocráticos Impessoais (-0,254), gera indícios de que o entrincheiramento possa exercer um maior impacto no desempenho do que o comprometimento.

Ademais, outro ponto de divergência com a teoria é que, entre o *cluster* Obediente e Comprometido e o *cluster* Altamente Comprometido e Obediente, o desempenho foi maior no primeiro e, na medida em que o comprometimento está positivamente relacionado ao desempenho, este resultado deveria ser inverso. Contudo, este resultado pode ter sido impactado pelas características dos sujeitos que compõem a amostra, mais especificamente com a modalidade de policiamento exercida pelo policial, pois, a média de pontuação dos policiais que atuam no setor administrativo corresponde, em média, a 30% da pontuação obtida pelos policiais que atuam no setor operacional, e o perfil ocupacional do grupo Obediente e Comprometido contempla indivíduos que atuam majoritariamente neste setor, de modo distinto dos demais *clusters*, cuja distribuição é proporcional.

De todo modo, na medida em que o consentimento é considerado um vínculo passivo, pautado nas relações de subordinação e autoridade legitimada e caracterizado pela obediência cega a um superior hierárquico (SILVA, 2009), e que, assim como o entrincheiramento, tem sido relacionado ao adoecimento físico e mental, desmotivação, insatisfação, estagnação e perda da produtividade (VIDAL; GRILLO RODRIGUES, 2016), o desempenho superior dos *clusters* com níveis elevados de consentimento coloca um ponto de interrogação nesta concepção, em razão de que, para esta classe de organização (uma organização policial militar), a disciplina e a obediência são valores basilares que sustentam a hierarquia (ROMÃO, 2016) e, neste sentido, o vínculo do consentimento, caracterizado pela obediência, parece ser mais positivo, ao menos no que concerne à sua relação com o desempenho, do que em outros tipos de organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa investigação buscou caracterizar a forma como os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento se articulam, formando distintos padrões, e verificar a relação entre os padrões de vínculos identificados e o desempenho. Assim, a partir deste estudo foi possível demonstrar, de modo convergente à teoria, que padrões de vínculo com forte comprometimento organizacional estão associados à níveis satisfatórios de desempenho, em contraste ao desempenho inferior verificado nos *clusters* em que sobressaiu o vínculo do entrincheiramento. Desta feita, revelou-se um padrão positivo em relação ao desempenho naqueles *clusters* que associaram níveis elevados de comprometimento com baixos níveis de entrincheiramento, tais como o Obediente e Comprometido e o Altamente Comprometido e Obediente. Esse resultado é consoante às percepções de indivíduos, captada através de pesquisas qualitativas na área, que relacionam o comprometimento à proatividade, ao engajamento e à realização de esforços em prol da organização, em detrimento concepção de comprometimento dominante até o final do século XX, o qual estava associado essencialmente à ideia de permanência.

Por outro lado, o vínculo do consentimento também se revelou forte entre os indivíduos pesquisados, e quando combinado a níveis elevados de comprometimento e a níveis baixos de entrincheiramento, demonstrou uma relação positiva em relação ao desempenho, como no caso dos *clusters* Obediente e Comprometido e o *cluster* Altamente Comprometido e Obediente. A partir destes resultados, geraram-se indícios de que

consentimento possa ser mais benéfico do que o preconizado teoricamente, e que o entrincheiramento possa exercer um maior impacto no desempenho do que o comprometimento, especificamente no contexto de organizações militares, em que a obediência e a disciplina são valores básicos que norteiam e dão suporte à cultura da organização.

Assim, esse artigo busca contribuir para reflexões sobre realidades distintas, possibilitando que estudos mais amplos considerem os resultados aqui descritos para possíveis replicações dos métodos adotados em amostras probabilísticas, bem como provê *insights* que conduzem à utilização conjunta de abordagens quantitativas e qualitativas, ampliando assim a perspectiva analítica sobre o fenômeno. Adicionalmente, algumas questões de pesquisa permanecem em aberto, com potencial para investigações futuras. Por exemplo, em se tratando dos padrões de vínculo organizacionais, novos estudos são necessários, haja vista a escassez de pesquisas que avaliem a forma como os três vínculos investigados (comprometimento, consentimento e entrincheiramento) se articulam entre si, bem como a forma com que estes padrões de vínculo se relacionam com variáveis antecedentes e consequentes, para além do desempenho, tais como Percepção de Suporte Organizacional, Justiça Organizacional, Satisfação no trabalho e Satisfação com a Liderança (MEYER et al., 2013).

Esta pesquisa também gerou contribuições para a organização pesquisada, em especial para os gestores de pessoas da corporação, que a partir dos padrões de vínculos identificados e da análise da relação destes padrões com o desempenho individual dos policiais, poderão determinar quais os padrões de vínculos são os mais favoráveis à corporação e, a partir disso, estabelecer estratégias para o desenvolvimento e o gerenciamento de tais vínculos, que poderão ser mensurados periodicamente com base nas escalas de medida validadas neste estudo, haja vista que os vínculos que os indivíduos desenvolvem com as organizações não são estáticos, ou seja, se modificam com o tempo, sendo influenciados por fatores como experiências no trabalho, adequação pessoal ao cargo e desafios profissionais vivenciados (MAIA; BASTOS; SOLINGER, 2016). Por fim, vale ressaltar que este estudo possui algumas limitações, especialmente em relação ao método amostral e ao número reduzido de participantes, o que compromete a generalizabilidade dos resultados e induz a uma maior cautela na interpretação.

---

Artigo submetido para avaliação em 30/09/2019 e aceito para publicação em 27/02/2020

---

## REFERÊNCIAS

AL-JABARI, B.; GHAZZAWI, I. Organizational Commitment : A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. **International Leadership Journal**, v. 11, n. 1, p. 78–119, mar. 2019.

BALSAN, L. A. G. et al. Comprometimento e Entincheiramento Organizacional: explorando a relação entre os construtos. **Rev. Adm. Santa Maria**, v. 8, n. 2, p. 235–248, abr. 2015.

BALSAN, L. A. G. et al. Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira. **Rev. de Ciências da Adm.**, v. 18, p. 25-37, 2016.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A de. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, p. 78-91, 2015.

BASTOS, A. V. B. et al. Entrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In NORONHA, A. P. et al., ACTAS DA CONFERÊNCIA INTERNACIONAL: AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, FORMAS E CONTEXTOS, 13., 2008, Braga. **Anais...** Braga: Psiquilibrios (CD-Rom), 2008.

BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153–162, 2014.

BOWLING, N. A. et al. A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, v. 83, n. 3, p. 601–626, 2010.

BRETAS, M. L. A história da polícia no Brasil: balanço e perspectivas. **Topoi**, v. 14, n. 26, p. 162–173, 2013.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. **Journal of Vocational Behavior**, v. 44, n. 3, p. 237–262, jun. 1994.

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, 17 dez. 1995.

DELLO RUSSO, S.; VECCHIONE, M.; BORGOGNI, L. Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioral Outcomes. **Applied Psychology**, v. 62, n. 4, p. 701–719, 2013.

EISINGA, R.; TEELKEN, C.; DOOREWAARD, H. Assessing Cross-National Invariance of the Three-Component Model of Organizational Commitment: A Six-Country Study of European University Faculty. **Cross-Cultural Research**, v. 44, n. 4, p. 341–373, 2010.

PINHO, A. P. M. ; BASTOS, A. V. B. ; ROWE, D. E. O. Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 6., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. p. 1-17. 2011. (v. 1).

FU, W.; DESHPANDE, S. P. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. **Journal of Business Ethics**, v. 124, n. 2, p. 339–349, 2014.

GILL, H. et al. Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 595–607, 2011.

GRILLO RODRIGUES, A. P. **Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos**. 97 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Administração, Doutorado em Administração, Salvador, 2012.

GRILLO RODRIGUES, A. P.; BASTOS, A. V. B. Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. **Rev. de Ciências da Adm.**, v. 15, n. 36, p. 143–158, 2013.

HAIR, J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LI-CHUAN CHU; CHUN-CHE LAI. A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan. **Public Personnel Management**, v. 2, n. Verão 2011, p. 101, 2016.

MAGALHÃES, M. O.; MACAMBIRA, M. O. Estilos interpessoais e vínculos com a organização: diferenças de gênero. **Psico**, v. 44, n. 1, p. 92, 2013.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B.; SOLINGER, O. N. Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 537–555, 2016.

MEDEIROS, E. D. Memória Institucional: uma reflexão sobre sua importância para a Polícia Militar de Santa Catarina. **Revista Ordem Pública**, v. 8, n. 2, p. 211–231, 2015.

MEYER, J. P. et al. Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. **Military Psychology**, v. 25, n. 4, p. 381–401, 2013.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment.pdf. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299–326, set. 2001.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Front Matter. In: **Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.

NG, T. W. H. The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, v. 88, p. 154–163, 2015.

VIDAL, D. N.; GRILLO RODRIGUES, A. P. Vínculos Organizacionais: Estudo De Caso No 13º Batalhão De Bombeiros Militar. **Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 4–18, 2016.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento organizacionais**: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, 2009.

PINHO, A. P. M. ; BASTOS, A. V. B. ; ROWE, D. E. O. Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 6., 2010, Florianópolis, SC **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2010. p. 1-17. (v.1).

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Rev. de Adm. Contemporânea**, v. 19, n. spe3, p. 288–304, out. 2015.

RAFIEL, M.; TAGHI AMINI, M.; FOROOZANDEH, N. Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. **Management Science Letters**, v. 4, p. 1841–1848, 2014.

REGO, A. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica; afinal, quantas dimensões? **Rev. de Administração de Empresas (RAE)**, v. 43, n. 4, p. 25–35, 2003.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de Continuação ao Enrincheiramento Organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 212 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador enrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização**. 197 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. 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. A.; BASTOS, A. V. B.; MOSCON, D. C. B. Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Rev. Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 26, n. 89, p. 338-358, jun. 2019.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688–700, 2012.

ROMÃO, D. M. M. **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas Polícias Militares Brasileiras**. 2016.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 501–521, set. 2013.

RUTHERFORD, B.; PARK, J.; HAN, S.-L. Increasing Job Performance and Decreasing Salesperson Propensity to Leave: An Examination of an Asian Sales Force. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, n. 2, p. 171–184, 2011.

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto**. Dissertação de Mestrado. 168 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Salvador, 2009.

SILVA, E. E. C. **Consentimento ou Comprometimento? Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização**. 178 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Salvador, 2013.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7–22, 2010.

SINCLAIR, R. R. et al. Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, 1p. 280-1287, 2005.

SOBRAL, F.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Rev. de Adm. de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21–34, fev. 2013.

SUSANTY, A.; MIRADIPTA, R. Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. **Jurnal Teknik Industri**, v. 15, n. 1, p. 13–24, 2013.

UNGARI, D. F. **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos organizacionais: estudo de caso na polícia militar de Santa Catarina**. 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Florianópolis, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.