

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO

KAREN PEREIRA ALVARES VILLARIM

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO

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, entrincheiramento 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 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, Entrincheirado 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 entrincheiramento possa exercer um maior impacto no desempenho do que o comprometimento.

Palavras-chave: Vínculos Organizacionais. Desempenho. Organizações Militares.

INTRODUÇÃO

O estudo do comprometimento dos indivíduos com suas organizações empregadoras tem sido foco de diversos estudos na atualidade (Bastos, Rodrigues, Macambira, & Borges-Andrade, 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 produtividade, desempenho e retenção de talentos (Bastos et al., 2014; Sobral & Mansur, 2013).

No entanto, existem outros vínculos que os indivíduos desenvolvem com as organizações e que, de modo diverso, causam impacto negativo no desempenho, adoecimento, desmotivação e perda de produtividade. Estes vínculos são considerados vínculos passivos, pois, direcionam o indivíduo à inércia e à indiferença frente aos objetivos organizacionais (Nivaldo 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 da organização e pela percepção de 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 três vínculos se originam e se desenvolvem de modo concomitante, desde o momento da entrada do indivíduo na organização até o seu desligamento, compreender de que forma estes vínculos se articulam formando distintos padrões, e a forma como estes padrões se relacionam com o desempenho, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de criação, desenvolvimento e fortalecimento de vínculos, de modo a incentivar os padrões de vínculo mais benéficos, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Deste modo, esta investigação buscou caracterizar a forma como os vínculos do comprometimento, do entrincheiramento e do consentimento se articulam, formando distintos padrões, e verificar a relação entre os padrões de vínculos identificados e o desempenho. Para tanto, delineou-se um estudo de caso de propósito descritivo e exploratório (Vergara, 2010; Yin, 2001) na Polícia Militar de Santa Catarina, de abordagem quantitativa, com o intuito de analisar estas questões em um contexto ainda pouco explorado, tendo em vista as peculiaridades deste tipo de instituição em termos de estrutura, valores, hierarquia e missão.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Vínculos organizacionais

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 (Edington & Bastos, 2010; Gassen 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, Kam, Goldenberg, & Bremner, 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; Nivaldo Vidal & Grillo Rodrigues, 2016; Rodrigues & Bastos, 2010). Nesse contexto, buscando uma melhor delimitação do conceito de comprometimento, foram propostos novos vínculos organizacionais, o entrincheiramento (Carolina, Rodrigues, & Bastos, 2011; Rodrigues, 2009, 2011) e o consentimento (Edington & Bastos, 2010; Silva, 2009, 2013).

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, Rodrigues, Silva, Barreiros e Lisboa (2008). Este vínculo representa um vínculo passivo, que reflete a garantia de estabilidade e segurança dentro de uma zona de conforto para o indivíduo (Grillo Rodrigues, 2012).

Dentre as três dimensões que compõem o entrincheiramento, 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. De outro modo, 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)

Desta feita, a partir desta concepção, verificou-se a relação entre os vínculos organizacionais e o desempenho, conforme descrito a seguir.

Vínculos Organizacionais e Desempenho

Um dos fatores que conferem relevância ao comprometimento, no âmbito organizacional, é a premissa de que este vínculo influencia positivamente o desempenho. De modo a suportar esta premissa e verificar o estado da arte sobre o tema, realizou-se uma revisão sistemática de literatura nas bases de dados de publicação de trabalhos científicos (CAPES, EBSCO, SCIELO e SPELL), entre os anos de 2010 e 2017 (até julho), com o objetivo de encontrar artigos que relacionassem os vínculos organizacionais investigados com o desempenho, a qual resultou em 178 artigos, cujo objeto era a análise da relação do comprometimento organizacional com o desempenho e/ou outras variáveis.

Os resultados destas 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, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010; Eisinga, Teelken, & Doorewaard, 2010; Li-Chuan Chu & Chun-Che Lai, 2016; Ng, 2015; Rutherford, Park, & Han, 2011; Susanty & Miradipita, 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, Meyer, Lee, Shin, & Yoon, 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, Tucker, Cullen, & Wright, 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 (CN) com o desempenho.

Para tanto, optou-se pelo desenvolvimento deste estudo em uma organização policial militar, devido à suas peculiaridades em termos de hierarquia, estrutura, cultura e identidade, destacando-se a obediência e a disciplina, valores básicos que sustentam a hierarquia em sua cultura organizacional, bem como o modo como as relações de poder se estabelecem, gerando um alto nível de burocracia e autoritarismo (Romão, 2016), sendo também um tipo de organização em que as pesquisas são escassas (Bretas, 2013; Medeiros, 2015; Nivaldo Vidal & Grillo Rodrigues, 2016).

A corporação escolhida foi a Polícia Militar de Santa Catarina, órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, prestadora de serviços públicos na área de segurança pública, fundada em 1835, cujas competências abrangem a Segurança Pública (como Polícia Ostensiva Preventiva e como Polícia Ostensiva Repressiva), a Segurança Integrada; Defesa Territorial e Defesa Civil.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Participantes

Para este estudo, foram obtidas 140 respostas válidas de respondentes de unidades distintas da PMSC na região da Grande Florianópolis, 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.

Instrumento

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

Assim, para mensuração do Comprometimento, utilizou-se a escala proposta por Bastos e Aguiar (2015), para o Enrincheiramento, a escala proposta por Rodrigues e Bastos (2015) e para o Consentimento a escala desenvolvida por Silva e Bastos (2015).

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, sendo considerados baixos os valores entre 1,0 e 2,5; médio inferior os valores superiores a 2,5 e menores que 3,5; médio superior os valores maiores ou iguais a 3,5 e menor que 4,5; e altos aqueles a partir de 4,5, conforme a recomendação de Bastos e Aguiar (2015).

Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Esta investigação se baseou em uma amostra não-probabilística por conveniência, cujos dados foram coletados no mês de julho de 2017. Foram encaminhados convites via *e-mail*, para responder o questionário via auto aplicação *on line*, contendo informações sobre os objetivos e os procedimentos da pesquisa, bem como 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.

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 aos policiais militares, vigente na instituição desde 2012. Trata-se de uma metodologia na qual o desempenho é mensurado objetivamente através de pontuação, consolidada em indicadores. A utilização destes dados, bem como a divulgação dos resultados desta pesquisa e do nome da corporação, foi devidamente autorizada pelos responsáveis.

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, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 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.

ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente, verificou-se a consistência interna das escalas de medida utilizadas para mensuração dos vínculos, a partir do coeficiente *Alpha de Cronbach*, cujos resultados foram considerados satisfatórios ($\alpha = .884$ para a escala de comprometimento, $\alpha = .896$ para a escala de entrincheiramento e $\alpha = .784$ para a escala de consentimento). A partir disso, realizou-se a análise de *cluster* para agrupamentos dos indivíduos com base em suas similaridades e, para os subconjuntos criados, desenvolveu-se uma taxonomia de fácil entendimento, levando em conta os padrões formados a partir da combinação de diferentes níveis de cada vínculo, de modo a representar os vínculos dominantes, com base na taxonomia proposta por Pinho (2009).

O gráfico 1 demonstra os *clusters* obtidos, bem como a representatividade percentual de cada *cluster* em relação à amostra. Os clusters encontrados foram os seguintes: Altamente Comprometido e Obediente (ACO, 54%, n=76), Obediente e Comprometido (OC, 22%, n=31), Entrincheirado (EO, 13%, n=18) e Fortes Vínculos (FV, 11%, n=15).

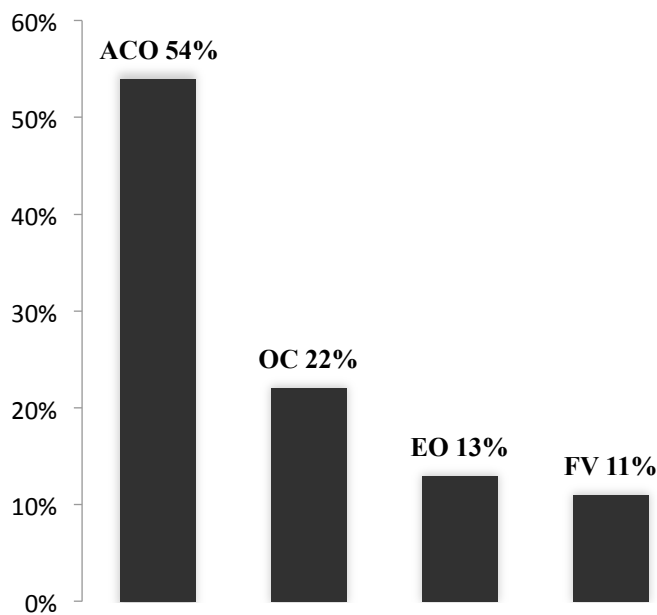


Gráfico 1 - Clusters identificados e representatividade percentual em relação à amostra
 Fonte: dados primários (2017)

O *cluster* Fortes Vínculos foi o que agrupou indivíduos com os vínculos mais fortes, com nível alto de entrincheiramento (4,68) e comprometimento (4,65) e médio alto de consentimento (4,30), e o *cluster* Entrincheirado o que apresentou os vínculos mais medíocres: nível médio alto de entrincheiramento (3,50) e médio baixo de comprometimento (3,32) e consentimento (3,28). Já o *cluster* Altamente Comprometido e Obediente abarcou indivíduos com nível alto de comprometimento (4,60), médio alto de consentimento (4,01) e médio baixo de entrincheiramento (3,24), e o *cluster* Obediente e Comprometido indivíduos com nível médio alto de consentimento (3,80) e comprometimento (3,66) e baixo de entrincheiramento (2,10). O gráfico 2 demonstra as médias obtidas para cada vínculo, por *cluster*.

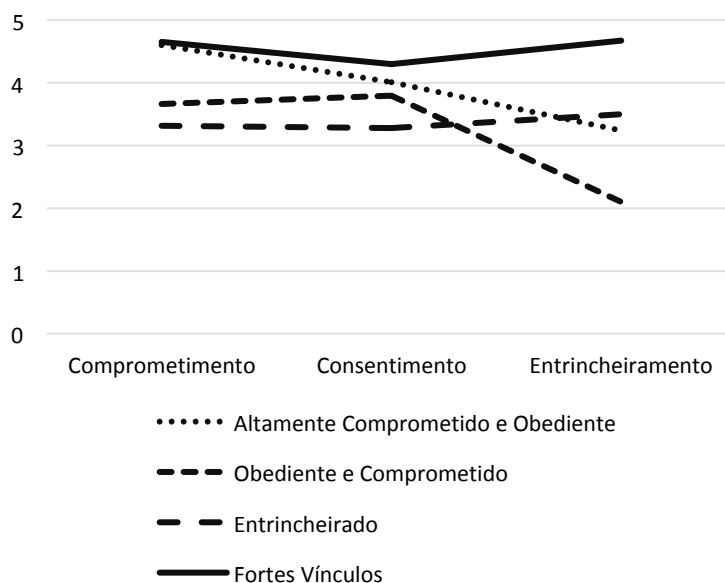


Gráfico 2 - Padrões de vínculos organizacionais por cluster.
 Fonte: dados primários (2017).

Na comparação com pesquisas anteriores, que analisaram a articulação destes vínculos organizacionais em distintos padrões nos setores público e privado, esta investigação se diferencia por não identificar um grupo composto por indivíduos com baixo nível dos vínculos organizacionais estudados, como o grupo Fracos Vínculos de Pinho (2009) e Transeunte Organizacional de Rodrigues (2011). Este fenômeno mostra-se coerente com as características da organização pesquisada, uma organização policial militar, haja vista que este tipo de organização propicia a formação de vínculos fortes a partir de sua cultura, símbolos e rituais (Nivaldo Vidal & Grillo Rodrigues, 2016), e é também congruente com a pesquisa de Meyer et al. (2013), também realizada no campo militar, cujos perfis de comprometimento encontrados revelaram um percentual muito pequeno de indivíduos com fracos vínculos (*Uncommitted*), representando somente 2,86% dos indivíduos da amostra 1 e 4,92% da amostra 2, e às pesquisas de Sinclair et al. (2005) e Dello Russo et al. (2013), os quais não observaram perfis de comprometimento combinando baixo nível de comprometimento afetivo (*affective commitment – AC*) e normativo (*continuance commitment – CC*).

Por outro lado, de modo semelhante às pesquisas de Pinho (2009), Rodrigues (2011) e Sinclair et al. (2005), demonstrou-se a existência de um *cluster* composto por indivíduos que possuem fortes vínculos com a organização, o qual se denominou Fortes Vínculos. Este grupo é composto por indivíduos que 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. Em outras palavras, 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 onde chegaram.

O segundo *cluster* menos representativo foi denominado Entrincheirado, e agrupou 13% dos indivíduos da amostra. A característica que se destaca neste *cluster* é o nível de entrincheiramento superior aos níveis de comprometimento e consentimento, o que faz com que se assemelhe ao *cluster* Sentinela de Oportunidades, identificado nas pesquisas de Rodrigues (2011), ao *cluster* *CC Dominant*, verificado por Meyer et al. (2013) e ao *cluster* *Allied*, identificado por Dello Russo et al. (2013) e Sinclair et al. (2005).

Estes indivíduos possuem uma forte percepção de limitação de alternativas no mercado de trabalho, bem como associam altos custos à saída da organização, tais como a perdas de benefícios, *status* e relacionamentos. Todavia, não permanecem na organização somente por necessidade, 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), trata-se de indivíduos que vivenciam uma ambivalência entre o apego emocional e a necessidade de permanência (adicionando-se, neste caso, o sentimento de obrigação, relativo ao vínculo do consentimento), ainda que nenhum dos motivos seja particularmente forte.

O terceiro *cluster*, denominado Obediente e Comprometido (OC), agrupou 22% dos indivíduos da amostra e 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. Por outro lado, estes indivíduos apresentam um nível baixo de entrincheiramento, o que significa que não estão presos à corporação por uma relação instrumental de troca, haja vista que visualizam poucas perdas associadas à saída, bem como uma gama de outras 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. Padrão de vínculo semelhante também foi identificado nas pesquisas de Dello Russo et al. (2013) e Sinclair et al. (2005), cujo *cluster* que combinou níveis moderados de *AC* e *CC* foi denominado *Complacent*. Conforme estes autores, apesar de terem alguma ligação sentimental com a organização, estes sujeitos não possuem nenhuma necessidade especial em permanecer na mesma.

Por fim, o quarto *cluster* foi denominado como Altamente Comprometido e Obediente devido a agrupar indivíduos com um alto nível de comprometimento, em contraste a um nível médio baixo de entrincheiramento e médio alto de consentimento, e assim como 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, foi o *cluster* mais expressivo de todos, representando 54% dos sujeitos investigados.

Os indivíduos que compõe este *cluster* estão ligados afetivamente à corporação e permanecem porque desejam, porque sentem orgulho e por que 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 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.

Com base nos *clusters* encontrados, foi possível verificar que os indivíduos da amostra investigada possuem fortes vínculos com a organização, em especial o vínculo do comprometimento, seguido pelo consentimento e pelo entrincheiramento, conforme evidenciado no gráfico 2. Esta tendência foi revelada também em outras pesquisas no campo militar (Meyer et al., 2013; Nivaldo Vidal & Grillo Rodrigues, 2016), e revela que estes indivíduos possuem, em sua maioria, padrões de vínculos saudáveis, que tendem a relacionar-se positivamente com variáveis tais como o desempenho, conforme demonstrado no referencial teórico. Todavia, os resultados obtidos empiricamente divergem parcialmente da teoria, conforme demonstrado no capítulo a seguir.

RESULTADOS

Nesta etapa, buscou-se estabelecer uma relação entre os padrões de vínculos identificados no tópico anterior e o desempenho dos sujeitos, de acordo com a 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*.

Os dados demonstram que o *cluster* Obediente e Comprometido foi o que apresentou a maior média de desempenho, seguido pelo *cluster* Altamente Comprometido e Obediente, ao passo que o *cluster* Entrincheirado apresentou a menor média, seguido pelo *cluster* Fortes Vínculos. Neste sentido, é possível verificar que os *clusters* que articularam nível alto ou médio alto de comprometimento com nível médio alto de consentimento e médio baixo ou baixo de entrincheiramento, obtiveram uma média de desempenho superior, em relação aos *clusters* em que o nível de entrincheiramento verificado foi superior aos demais vínculos investigados.

A diferença nos níveis de desempenho destes *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 et al., 2015, Bastos & Aguiar, 2015). Nesse sentido, conforme a teoria, quanto menor o

nível de entrincheiramento e maior o nível de comprometimento, melhor o desempenho. Todavia, para verificar a significância da diferença entre o desempenho dos *clusters*, realizou-se o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, que revelou os seguintes resultados: $\chi^2 = 7,86$; $gl = 3$; $p < 0,049$. Assim, demonstrou-se haver diferença significativa entre o desempenho dos *clusters*, sendo a maior diferença observada entre o grupo Obediente e Comprometido e o grupo Entrincheirado. 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*).

Todavia, estes resultados devem ser comparados com cautela, pois, o arcabouço teórico que sustenta as pesquisas citadas é distinto: estes autores analisaram perfis de comprometimento combinando diferentes níveis de *AC* e *CC*, conforme modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991). Desta forma, considerando que nesta investigação analisou-se também o vínculo do consentimento, oriundo da base normativa do comprometimento, a análise da forma como este vínculo se articula com os demais permite observar uma maior média de desempenho nos *clusters* que combinam nível médio altos de consentimento com nível médio alto ou alto de comprometimento e médio baixo ou baixo de entrincheiramento, como no caso dos *clusters* Obediente e Comprometido e Altamente Comprometido e Obediente.

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), este é um resultado que 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). Dessa forma, o vínculo do consentimento, caracterizado pela obediência, demonstra ser mais benéfico do que em outros tipos de organizações, ao menos no que concerne à sua relação com o desempenho.

Já no que tange ao vínculo do entrincheiramento, os *clusters* que manifestaram nível alto ou médio alto de entrincheiramento, como o Fortes Vínculos e o Entrincheirado, apresentaram um desempenho menor em relação aos demais, mesmo combinado a nível alto de comprometimento, como no caso do *cluster* Fortes Vínculos, gerando indícios de que o entrincheiramento possa exercer um maior impacto no desempenho do que o comprometimento. Corroborando com esta argumentação, o vínculo do entrincheiramento apresentou correlação significativa com o desempenho (-0,131), assim como uma de suas dimensões, Arranjos Burocráticos Impessoais (-0,254), ao contrário dos vínculos do comprometimento e do consentimento, que não apresentaram correlações significativas com o desempenho.

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 o comprometimento está positivamente relacionado ao desempenho, este resultado deveria ser inverso. Contudo, este resultado tem a ver com as 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 é de somente 30% da média de 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, fato que explica o maior desempenho do *cluster* Obediente e Comprometido, em comparação ao Altamente Comprometido e Obediente.

DISCUSSÃO

Esta investigação se pautou em um estudo de caso na Polícia Militar de Santa Catarina, com o propósito de averiguar os padrões de vínculo entre o indivíduo e a organização e a relação entre os padrões de vínculos identificados e o desempenho, medido em conformidade com as métricas estabelecidas pelo Sistema de Valorização e Reconhecimento Profissional da corporação, conhecido como VALOREM.

Desta feita, buscaram-se novas evidências a partir da investigação em um contexto pouco pesquisado e com características peculiares, uma organização policial militar, em uma instituição que se destaca no Estado de Santa Catarina pelas práticas de gestão inovadoras, a exemplo do VALOREM.

Para alcançar os objetivos propostos, o primeiro passo foi a análise da confiabilidade das escalas de medida utilizadas para mensuração dos vínculos, que atestaram a consistência das escalas utilizadas na amostra de sujeitos e no contexto investigado. Na sequência, diagnosticaram-se os padrões de vínculos que os policiais estabelecem com a corporação, a partir do procedimento de análise de agrupamentos, ou análise de *cluster*, que agrupou os indivíduos com padrões de vínculos organizacionais semelhantes entre si, revelando quatro *clusters*: Altamente Comprometido e Obediente, Obediente e Comprometido, Entrincheirado e Fortes Vínculos. Estes *clusters* representaram, respectivamente, 54%, 22%, 13% e 11% do total de indivíduos da amostra, que totalizou 140 respondentes.

Nesta etapa, verificaram-se padrões de vínculos semelhantes aos encontrados em pesquisas anteriores, tanto sob a ótica de padrões de vínculo quanto de perfis de comprometimento, confirmando a premissa de que os vínculos não se estabelecem de forma isolada e sem inter-relações, mas, se desenvolvem de modo concomitante, em diferentes níveis. Por outro lado, não se identificou um *cluster* composto por indivíduos com baixos níveis dos vínculos organizacionais investigados, fenômeno também verificado em outras pesquisas no campo militar, de modo que se buscou como possível explicação para este fenômeno as características da organização pesquisada, que através de sua cultura, símbolos e rituais, propicia a formação de fortes vínculos.

No que concerne à relação dos padrões de vínculo organizacionais com o desempenho, verificou-se que padrões com forte comprometimento organizacional estão associados à níveis satisfatórios de desempenho e a comportamentos desejáveis pela organização, enquanto os padrões em que se sobressai o entrincheiramento se relacionam à escores mais baixos de desempenho. Esse resultado encontra convergência com as 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.

Dessa forma, observou-se uma diferença significativa entre o desempenho dos *clusters*, sendo maior para o *cluster* Obediente e Comprometido o menor para o *cluster* Entrincheirado. Todavia, em relação ao consentimento, observou-se uma relação distinta em relação ao desempenho, contrária à teoria, que o associa à passividade e ao adoecimento físico e mental, assim como o entrincheiramento. Nesse sentido, revelou-se um padrão positivo deste vínculo em relação ao desempenho, quando existente em nível elevado, naqueles *clusters* que associaram nível elevado de comprometimento com baixo nível de entrincheiramento, tais como o Obediente e Comprometido e o Altamente Comprometido e Obediente. Como possível explicação, recorreu-se novamente às características próprias de

uma organização militar, em que a obediência e a disciplina são valores básicos que norteiam e dão suporte à cultura da organização.

Ainda, esta pesquisa 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).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do diagnóstico dos quatro *clusters* descritos nesta pesquisa, realizada com base nas respostas de questionários preenchidos por policiais da Polícia Militar de Santa Catarina, caracterizou-se a forma como os vínculos do comprometimento, do entrincheiramento e do consentimento se articulam no contexto desta organização, formando distintos padrões de vínculos organizacionais. Adicionalmente, os procedimentos estatísticos realizados permitiram verificar a relação entre os padrões de vínculos identificados e o desempenho individual, de acordo com o VALOREM.

Deste modo, a descoberta dos *clusters* denominados Obediente e Comprometido, Altamente Comprometido e Obediente, Fortes Vínculos e Entrincheirado, revelou que os indivíduos que compuseram a amostra investigada possuem, de modo geral, fortes vínculos com a organização, sobressaindo-se dentre os três vínculos investigados o vínculo do comprometimento. Contudo, o vínculo do consentimento também se revelou forte entre os indivíduos pesquisados, e quando combinado à nível elevado de comprometimento e a nível baixo de entrincheiramento, demonstrou uma relação positiva em relação ao desempenho.

Complementarmente, a diferença significativa observada entre o desempenho dos *clusters*, sendo maior para o *cluster* Obediente e Comprometido e menor para o *cluster* Entrincheirado, revelou o impacto negativo que o entrincheiramento exerce no desempenho, de modo que os *clusters* que obtiveram os maiores escores de entrincheiramento, ainda que combinado à nível alto de comprometimento, como no caso do *cluster* Fortes Vínculos, foram os que obtiveram as menores médias de desempenho. Assim, 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.

Todavia, algumas questões de pesquisa permanecem em aberto, com potencial para investigações futuras. Como 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).

Por fim, vale ressaltar que este estudo possui algumas limitações, especialmente em relação ao método amostral (por conveniência) e ao número reduzido de participantes, o que compromete a generalizabilidade dos resultados e induz a uma maior cautela na interpretação dos mesmos.

REFERÊNCIAS

- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N (2015). Comprometimento Organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. de L. A. (Eds.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (p. 78 – 91). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Silva, E. E. C., Barreiros, B. C. & Lisboa, C. P. (2008). Enrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e sua validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In A.P. Noronha, C. Machado, L.S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins & Vera Ramalho. *Actas da XIII Conferência internacional: Avaliação psicológica, formas e contextos*. Braga: Psiquilibrios (CD-Rom). 1-15.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., de Aguiar Rodrigues, A. C., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153–162. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bowling, N. a, Eschleman, K. J., Qiang, W., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(3), 601–626. <https://doi.org/10.1348/096317909x454382>
- Bretas, M. L. (2013). A história da polícia no Brasil: balanço e perspectivas. *Topoi*, 14(26), 162-173. <https://dx.doi.org/10.1590/2237-101x014026011>
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237–262. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1017>
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(4), 301–320. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x>
- Dello Russo, S., Vecchione, M., & Borgogni, L. (2013). Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioral Outcomes. *Applied Psychology*, 62(4), 701–719. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00512.x>
- Edington, E., & Bastos, A. V. B. (2010). A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 7–22. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17273/15835>
- Eisinga, R., Teelken, C., & Doorewaard, H. (2010). Assessing Cross-National Invariance of the Three-Component Model of Organizational Commitment: A Six-Country Study of European University Faculty. *Cross-Cultural Research*, 44(4), 341–373. <https://doi.org/10.1177/1069397110370932>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). 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*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>

- Gassen Balsan, L. A., Bastos, A. V. B., Trevisan Fossá, M. I., Pimentel Lima, M., Dias Lopes, L. F., & Flores Costa, V. M. (2015). Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: explorando a relação entre os construtos. *Rev. Adm. Santa Maria*, 8(2), 235–248. <http://dx.doi.org/10.5902/198346599942>
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K. H., & Yoon, C. Y. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 595–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9165-0>
- Grillo Rodrigues, A. P. (2012). Os Vínculos Com a Organização E a Regulação Emocional De Servidores Públicos. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Grillo Rodrigues, A. P., & Bastos, A. V. B. (2013). Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. *Revista de Ciências Da Administração*, 15(36), 143–158. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6th ed.). Bookman.
- Li-Chuan Chu, & Chun-Che Lai. (2016). 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.*, 2(Summer 2011), 101. <https://doi.org/10.1177/009102601104000202>
- Magalhães, M. O., & Macambira, M. O. (2013). Estilos interpessoais e vínculos com a organização: diferenças de gênero. *Psico*, 44(1), 92. Recuperado de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/10660>
- Maia, L. G., Bastos, A. V. B., & Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 537–555. <https://doi.org/10.1002/job.2096>
- Medeiros, E. D., Bastos Júnior, E. J. (2015). Memória Institucional: uma reflexão sobre sua importância para a Polícia Militar de Santa Catarina. *Revista Ordem Pública*, 8(2), 211–231. Retirado de: <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/140>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(4), 381–401. <https://doi.org/10.1037/mil0000007>
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003>
- Nivaldo Vidal, D., & Grillo Rodrigues, A. P. (2016). Vínculos Organizacionais: Estudo De Caso No 13º Batalhão De Bombeiros Militar. *Gestão & Planejamento*, 17(1), 4–18.

<https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.3347>

- Pinho, A. P. M. (2009). Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(spe3), 288–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>
- Pinho, A. P. M., Virgílio, A., Bastos, B., Ester, D., & Rowe, O. (2010). Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações, Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, São Paulo, Brasil, XXXIV.
- Rafiei, M., Taghi Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4, 1841–1848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046>
- Rodrigues, A. C. A. (2009). Do Comprometimento de Continuação ao Enrincheiramento Organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Rodrigues, A. C. A. (2011). Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, B. (2011). Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências de sobreposição entre os construtos, Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, XXXV.
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129–144. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572010000200010&lng=pt&tlng=pt. Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2012). Enrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688–700. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722012000400008>
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2015) Enrincheiramento Organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. de L. A. (Eds.) *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (p. 107 -120). Porto Alegre: Artmed.
- Romão, D. M. M. (coord). (2016). *Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas Polícias Militares Brasileiras*. Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania.
- Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B., & Pinho, A. P. M. (2013). Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 501–521. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300008>

- Rutherford, B., Park, J., & Han, S.-L. (2011). Increasing Job Performance and Decreasing Salesperson Propensity to Leave: An Examination of an Asian Sales Force. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(2), 171–184. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310205>
- Silva, E. E. da C. (2009). Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Silva, E. E. da C. (2013). Consentimento ou Comprometimento? Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Silva, E. E. da C., & Bastos, A. V. B. (2010, dezembro). A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 7-22.
- Silva, E. E. da C., & Bastos, A. V. B. (2015). Consentimento Organizacional. In: Puente-Palacios, K., & Peixoto, A. de L. A. (Eds.) *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia* (p. 92-106). Porto Alegre: Artmed.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280–1287. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1280>
- Sobral, F. J. B. de A., & Mansur, J. A. (2013). Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 21–34. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100003>
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13–24. <https://doi.org/10.9744/jti.15.1.13-24>