

RECURSOS HUMANOS



RELAÇÃO DO MODELO AGENCY-COMMUNITY E OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

RELATIONSHIP MODEL AGENCY-COMMUNITY AND ORGANIZATIONAL LINKAGES

Rogério Castro Destêrro e Silva
Universidade Federal de Santa Maria

Andressa Schaurich dos Santos
Universidade Federal de Santa Maria

Vânia Medianeira Flores Costa
Universidade Federal de Santa Maria

Gean Carlos Tomazzoni
Universidade Federal de Santa Maria

Luis Felipe Dias Lopes
Universidade Federal de Santa Maria

Data de submissão: 04 mai. 2016. **Data de aprovação:**
18 mar. 2017. **Sistema de avaliação:** Double blind review.
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro
Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas agency-community na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. A pesquisa caracteriza-se como de natureza descritiva, com emprego de abordagem quantitativa. A amostra de pesquisa 162 participantes de uma Instituição Federal de Ensino, localizada no Estado do Maranhão, aos quais aplicou-se um questionário elaborado com base no modelo de comprometimento e entrincheiramento proposto por Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008) e do modelo agency-community de Rousseau e Arthur (1999). Ainda, os resultados deste estudo foram confrontados com o estudo sobre a temática realizado por Segala (2013) em uma Instituição Federal de Ensino do Estado do Rio Grande do Sul. The results allowed to identify distinct correlations between the models of people management and the bonds established by the individual with the organization.

PALAVRA-CHAVE

Comprometimento. Entincheiramento. Gestão de Pessoas. Modelo Agency. Modelo Community.

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between commitment and entrenchment organizational linkages and agency-community human resources model in the perception of the Technical- Administrative in Education Servers. The research is characterized as descriptive, with the use of a quantitative approach. The research sample of 162 participants of a Federal Institution Education in the state of Maranhão, which was applied a questionnaire prepared based on the commitment and entrenchment proposed by Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008) and agency-community model of Rousseau e Arthur (1999). Still, the results of this study were compared with the study about this subject conducted by Segala (2013) in a Federal Institution Education of Rio Grande do Sul State. The results showed significant positive correlations between the community model and affective commitment, which may show a tendency or propensity to establishment of linkage affective nature the workers of organizations that have a human resources of type community.

KEYWORDS

Commitment. Entrenchment. Human Resources. Model Agency. Model Community.

INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século passado, perpassando pelo início deste milênio, vêm se consolidando entre os estudiosos da administração, em especial na de gestão de pessoas, alguns conceitos e práticas relevantes para o mundo das organizações, todos eles aludindo à eficiência na área. Percebe-se que é latente a necessidade do desenvolvimento e utilização de novos modelos de gestão que procurem trazer uma maior agilidade e flexibilidade às organizações e que favoreçam a inovação e o desenvolvimento de equipes de trabalho.

Grangeiro (2006) afirma que a volatilidade característica da nova era econômica impõe à gestão de pessoas três grandes desafios: os desafios ambientais, organizacionais e individuais. Este último desafio, por referir-se ao fator humano, remete à necessidade de fazer com que as pessoas

se identifiquem com a organização e percebam que seu crescimento profissional é, em grande medida, decorrente do desempenho da própria organização. É nesta perspectiva que construtos como comprometimento e entrenchment organizacional são cada vez mais recorrentes na literatura especializada. Sobre o tema, destacam-se os estudos de Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008); Rodrigues (2009); Balsan (2011); Ferreira (2011); Rowe, Bastos e Pinho (2011) e Kilimnik (2011); Moscon (2013) e Santos (2015).

Rodrigues, Bastos e Godim (2013) apontam que os valores relacionados aos vínculos mantidos pelo indivíduo com a organização vêm passando por consideráveis transformações, especialmente a partir dos anos 80 do século XX, quando o processo de globalização passou a exigir mais das organizações e estas, por sua vez, passaram a

buscar mais profissionais qualificados e responsáveis pelo desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental, adaptáveis às constantes mudanças de cenários.

Leite (2007) comenta que se impõem uma reflexão mais profunda focalizando o funcionário público, de modo a conhecer o seu perfil, nível, natureza e determinantes do comprometimento, a fim de contribuir para as relações de trabalho. Assim, servidores públicos qualificados e comprometidos são fundamentais para um melhor atendimento dessas exigências, principalmente pelo fato de que tem sido atribuída a eles, uma imagem de “ineficiência decorrente de um excessivo aparato burocrático e o baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998, p.2).

Assim sendo, Bastos (2009) enfatiza que o comprometimento organizacional, tanto no cenário internacional quanto no nacional, mantém-se entre os tópicos mais investigados no domínio do comportamento organizacional. Esse autor cita a existência de uma extensa agenda de pesquisa (BASTOS, 1993; BASTOS, 1996; MOWDAY, 1998; MEDEIROS, ALBUQUERQUE, SIQUEIRA et al. 2002; COHEN, 2003) que sustenta e aprofunda a compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas ainda abertas na área. Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo, entre outras). A esta diversidade o autor agrega o fato de que a própria mensuração do

construto não está devidamente equacionada, com uma pluralidade de escalas, nem sempre conceitualmente bem delimitadas.

Diante dessa redundância conceitual, emerge o construto de entrincheiramento, que representa uma forma de proteção, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e, também, uma forma de proteção com relação a outras perdas associadas à saída do servidor da instituição. O vínculo estabelecido com o indivíduo não inclui desejo, mas sim uma necessidade, uma vez que o trabalhador permanece, porque sua saída pode gerar danos maiores do que sua permanência nela (RODRIGUES e BASTOS, 2012).

Ao longo da trajetória de pesquisa, os modelos de políticas e práticas de gestão de pessoas têm sido apontados como fatores antecedentes dos vínculos organizacionais (MEDEIROS, 2003; PINHO, 2009). Entretanto, a recente introdução do conceito do entrincheiramento, desencadeia uma nova agenda de pesquisa que busca compreender como estes vínculos se diferenciam entre seus antecedentes e consequentes. Tomazzoni (2017) explica que o comprometimento e entrincheiramento se diferenciam entre si tanto acerca dos seus antecedentes, na medida que são influenciados por conjuntos de valores organizacionais distintos, e consequentes, por gerarem resultados, em termos de desempenho no trabalho, também distintos.

Para verificar-se a relação do comprometimento e do entrincheiramento com o modelo de gestão de pessoas na contemporaneidade, vale esclarecer, inicialmente, que o termo “modelo de gestão de pessoas”, segundo Dias (2005), envolve aspectos que vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas.

Abrange tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização. Nessa perspectiva, Rousseau e Arthur (1999) conceberam um modelo que articula duas concepções tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira concepção refere-se à noção *agency*, que defende a habilidade dos atores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses e envolve expressões de autoafirmação e controle direto sobre o meio ambiente. A segunda concepção, a noção *community*, enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de desenvolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente.

No tocante aos vínculos estabelecidos entre as pessoas e as organizações nas quais elas trabalham, Grangeiro (2006) destaca que o modelo *agency-community* busca reunir duas grandes orientações que ao longo da história disputaram a hegemonia na orientação das políticas e práticas de gestão de pessoas, cujas implicações são relevantes para o entendimento dos construtos comprometimento e entrincheiramento. Parte-se, portanto, da importância de compreender como estes modelos distintos, que orientam as políticas e práticas das organizações, estão relacionados com os vínculos desenvolvidos pelos indivíduos com a sua organização.

Fundamentado no modelo de gestão de pessoas *agency-community* e na importância da compreensão dos construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacional, formulou-se a seguinte questão central de pesquisa: Qual a relação dos modelos de gestão *agency-community* no estabelecimento dos vínculos de comprometi-

mento e entrincheiramento de Servidores Técnico-Administrativos em Educação? Para responder a este questionamento, este estudo tem por objetivo analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community* na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS AGENCY-COMMUNITY

Os modelos de gestão são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade, portanto, é uma simplificação da complexidade do fenômeno real, que não pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões (ASTIVERA, 1989). De acordo com Janissek de Souza (2007), no sentido de atender às necessidades comuns entre indivíduo e organização e promover contratos de trabalho que conciliem flexibilidade e estabilidade e que proporcionem um vínculo de comprometimento, Rousseau e Arthur (1999), introduziram na literatura, os modelos de gestão *agency* e *community*. Conforme Grangeiro (2006), os termos *agency* e *community* foram desenvolvidos com o objetivo de refletir as duas modalidades fundamentais da existência humana, ou seja, representam os grandes princípios organizadores da vida. Confrontam o *self* e a separação (*agency*) com o foco nos outros e nas relações (*community*). Essas noções, concebidas conjuntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, auxiliando-as na criação de vantagem competitiva e, susten-

tando ainda, que o modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas adotadas pela organização.

Lemos, Santos e Dubeux (2013) enfatiza, que no âmbito da gestão de pessoas, a dimensão *agency* refere-se às habilidades dos indivíduos e dos grupos de tomarem decisões e de atuarem em seu próprio interesse. Isto envolve expressões de autodefesa, de autoafirmação, de autodesenvolvimento e de controle direto sobre o ambiente - o protótipo do termo é o empreendedor solitário, o indivíduo autosuficiente, individualista, ou seja, *self-made man*. Ser um indivíduo *agency* envolve não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas a habilidade de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções (FEATHER, 1982; LOCKE, LATHAM, 1990; BANDURA, 2001; ABELE, UCHRONSKI, SUITNER et al., 2008). Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente (BANDURA, 1997).

A dimensão *community* aponta para a sua relação com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGE-SON, 1994). Esta dimensão inclui a participação em grupos e a cooperação, e enfatiza a criação de uniões. O aspecto *community* está mais relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal. Se, por um lado, o aspecto *agency* encoraja a visão e a projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, o *community* reforça o

olhar para dentro da empresa, para a associação aos colegas de trabalho. A dimensão *community* inclui as redes familiares e de amigos, e refere-se à sensação de ter um lugar na sociedade. Práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, a normas e a costumes comuns (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Em um sentido mais amplo, o aspecto *agency* implica que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de formarem novos contratos conforme seus interesses, aplicando seus recursos em benefício próprio. Considerando ambientes de negócios altamente instáveis e competitivos, a estratégia de emprego deve proporcionar a máxima flexibilidade aos indivíduos. Enquanto que, as práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos comuns que propiciem a estabilidade e a redução dos riscos (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008) e Rodrigues (2009), ao longo da sua vida, o indivíduo desenvolve diversos vínculos com pessoas, grupos e organizações, sendo o comprometimento, um desses vínculos. Ferraz e Siqueira (2006) reforçam que esse vínculo é benéfico tanto para a organização quanto para o empregado, pois o conceito de comprometimento organizacional está ligado ao bem-estar no trabalho e com a satisfação com o mesmo. Para Meyer e Herscovitch (2001), os primeiros estudos concernentes ao comprometimento organizacional, iniciaram-se com o objetivo de mapear e estabelecer

explicações para a relação percebida entre organização e indivíduo.

Bastos (1994) conceitua comprometimento dizendo que o mesmo envolve desejo de permanecer, sentimento de orgulho por pertencer à organização, identificação, apego, envolvimento aos valores, engajamento, empenho e esforço. Rodrigues, Bastos e Godim (2013) destacam que os vínculos com a organização têm sido objeto de interesse de pesquisadores e gestores há pelo menos cinquenta anos. Desde então, pesquisas ocuparam-se em definir os vínculos e em estudar seus antecedentes e consequentes, tanto para o entendimento de seu quadro teórico, como para o desenvolvimento de práticas de gestão.

O conceito de comprometimento organizacional adquire importância em diversas pesquisas (AYREE, CHAY, CHEW, 1994; CARSON, CARSON, BEDEIAN, 1995; BLAU, 2001; BLAU, 2003). Meyer e Herscovitch (2001) aduzem que, de uma forma geral, existem diversas definições de comprometimento, mas todas assumem que esse é uma força estabilizadora resultante de um estado ou esquema mental que direciona e restringe o comportamento do indivíduo a determinado curso de ação relevante para um ou mais objetivos. Para Morrow (1983), Reichers (1985) e Osigweh (1989) o desenvolvimento desse construto é marcado

pela fragmentação de conceitos e medidas de comprometimento organizacional, apesar da tentativa de construção de modelos integrativos.

De acordo com Bastos, Brito, Aguiar et al. (2011) Meyer e Allen, em 1991 organizaram sob um mesmo construto, três importantes vertentes de pesquisa já existentes: a que priorizava a natureza afetiva do vínculo (representada pelo trabalho de MOWDAY, PORTER e STEERS, 1979); a que enfatizava a noção de trocas e *side bets* - oriunda dos trabalhos de Becker (1960), Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972); e a vertente que encara o vínculo a partir de uma perspectiva de dever ou de obrigação para com a organização, ideia presente nos trabalhos de Kanter (1968) e de O'Reilly e Chatman (1986). Cada uma dessas vertentes estabeleceu as bases conceituais e operacionais de uma das dimensões do que viria a ser denominado de modelo tridimensional do comprometimento organizacional, conforme apresentado no Quadro 1.

Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008) e Rodrigues (2009) sugerem que o comprometimento poderia ser tratado como um construto unidimensional e propõem outro vínculo, o entrincheiramento que perpassa o enfoque instrumental do trabalhador com a carreira ou organização,

QUADRO 1 – Modelo tridimensional do comprometimento

Bases Conceituais	Descrição
Afetivo (<i>affective</i>)	Comprometimento como um apego à organização, resultante de experiências anteriores que promovem sensação confortável dentro da organização e competência no trabalho.
De continuação (<i>continuance</i>)	Envolve a avaliação dos custos associados à saída da organização, e que resulta da magnitude e o número de investimentos feito pelo empregado na organização e a falta de alternativas no mercado.
Normativo (<i>obligation</i> ou <i>normative</i>)	Relacionado à adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas por ele introjetadas, que ocorrem no processo de socialização primário e após a entrada na organização.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991).

enquanto o comprometimento representa um liame afetivo. Cabe destacar, conforme Rodrigues (2009), que o comprometimento de continuação poderia estar ligado à permanência do trabalhador, mas não necessariamente a atitudes desejáveis advindas de um empregado comprometido, ou seja, a permanência no cargo por necessidade. A mesma autora afirma ainda que é adequado contestar se o construto entrincheiramento seria uma das prováveis soluções para as questões relacionadas ao modelo tridimensional do comprometimento, de acordo com o raciocínio utilizado nas pesquisas de carreira.

Para Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995), entrincheiramento na carreira diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação profissional, por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados ou pela percepção de um preço emocional a pagar, muito alto, para mudar. Esses autores adotaram a mesma base teórica que é utilizada para tratar do comprometimento de continuação – a noção de troca instrumental introduzida por Becker (1960) – a fim de fundamentar o sentido de trocas materiais embutidas no construto do entrincheiramento.

Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008) e Rodrigues (2009) propuseram uma adaptação do entrincheiramento para o contexto organizacional, o que os autores chamaram de entrincheiramento organizacional. Cabe salientar que Rodrigues (2009) construiu um quadro teórico, no intuito de definir o “entrincheiramento organizacional” que foi criado com base no construto “entrincheiramento na carreira” e seus fatores, e em investigações anteriores no âmbito das organizações, que englobam as bases para

o entrincheiramento propostas por Mowday, Porter e Steers em 1982 e a teoria dos *side bets* de Becker, em 1960. Partindo do exame teórico desses estudos e da definição sugerida para o entrincheiramento organizacional, a primeira consideração da autora foi que o construto em questão é composto pelos fatores “ajustamentos à posição social”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”, sendo, dessa forma, tridimensional.

Na dimensão ajustamentos individuais a posições sociais, tanto o profissional quanto a organização realizam investimentos a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida, o trabalhador se adapta à posição em que se encontra (BECKER, 1960). Segundo Scheible e Bastos (2013) quando isso ocorre os indivíduos não são motivados a considerar outras alternativas de trabalho.

Quanto aos arranjos burocráticos impessoais, o profissional teme perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência aposentadoria, entre outros. Dessa forma o trabalhador entrincheirado pressente que sua saída da organização lhe causará graves danos e, por isso, permanece trabalhando e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al., 2009). Já a limitação de alternativas, o indivíduo sente a sensação de estar entrincheirado na organização devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço no mercado de trabalho, por conta da sua idade ou limitação de conhecimentos (RODRIGUES, 2009).

Após a apresentação das principais concepções teóricas sobre o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, com-

prometimento e entrincheiramento, na sequência apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo.

MÉTODO DO ESTUDO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva, com emprego de abordagem metodológica quantitativa, realizada por meio de um estudo comparativo entre duas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras.

A escolha das instituições para este estudo comparativo justifica-se por estarem em diferentes regiões do Brasil, com culturas e oportunidades distintas. São instituições inovadoras que estão despontando no cenário nacional devido ao processo de expansão universitária que está ocorrendo por meio da ampliação do número de vagas, criação de novos cursos, implantação de cursos à distância e instituição de novos polos de ensino em outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul (IES A) e do Estado do Maranhão (IES B). Cabe ressaltar que a escolha das instituições ocorreu por conveniência do pesquisador.

No caso da IES A foram replicados os dados do instrumento de pesquisa Segala (2013), por se tratar de um estudo comparativo. A IES A conta com 2.739 técnico-administrativos, sendo que 704 estão distribuídos em dez unidades de ensino. A população deste estudo foi composta por 704 servidores técnico-administrativos lotados nos centros de ensino da IES A, excluídos 60 lotados em Centros distantes do Campus sede, devido à dificuldade de acesso, ficando constituída por 644 servidores.

A IES B conta com 1.711 servidores técnico-administrativos, sendo que 305 estão distribuídos nas unidades de ensino. A po-

pulação deste estudo foi composta por 305 servidores técnico-administrativos lotados nos centros de ensino, excluídos 90 servidores de Centros distantes do Campus sede, ficando constituída por 215 servidores.

De acordo com Segala (2013) a aplicação dos questionários na IES A considerou as taxas de não retorno e realizou um cálculo amostral utilizando-se da técnica de amostragem probabilística aleatória, com um parâmetro de 95% de confiança em função do erro amostral (e) = 5%, chegando a um total de 242 questionários.

Por ser um comparativo, os mesmos procedimentos foram adotados na aplicação dos questionários na IES B. Considerando as taxas de não retorno dos questionários foi realizado um cálculo amostral utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, com um parâmetro de 95% de confiança em função do erro amostral (e) = 5%, chegando a um total de 139 questionários a serem aplicados. Retornaram válidos 162 questionários.

Para a coleta de dados utilizou-se um instrumento de pesquisa dividido em três partes. A primeira parte do questionário denominada dados de identificação é composta por cinco questões referentes aos dados ocupacionais e pessoais dos respondentes. A segunda parte do questionário, denominada comprometimento e entrincheiramento organizacional, é constituída pelo modelo de avaliação de comprometimento e entrincheiramento proposto por Bastos, Siqueira, Medeiros et al. (2008), composta de 46 itens. Cabe destacar que, a escala de comprometimento utilizada estrutura o construto a partir da perspectiva tridimensional (afetiva, normativa e instrumental). Por fim, a terceira parte do questionário, denominada modelo de ges-

tão de pessoas *agency-community*, foi constituída pelo modelo de avaliação de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999), composto de 29 itens. A confiabilidade das escalas foi medida por meio do índice de *Alpha de Cronbach*. Cabe destacar que, neste estudo os *alfas* variaram de 0,61 a 0,94 para os construtos, o que garante uma boa confiabilidade da pesquisa. O questionário foi estruturado em uma escala likert de cinco pontos.

Para análise dos dados, para fins de comparação, adotou-se os mesmos procedimentos que constam no instrumento utilizado por Segala (2013). Os dados obtidos a partir dos questionários foram quantitativamente analisados, com o auxílio dos softwares “Windows Excel”, “Statistical Package for Social Science”, versão 18 e pelo “Statistical Analysis System”, versão 9. A existência de relação entre as variáveis foi verificada com o Teste de Correlação de Pearson que, segundo Lopes, Muller, Souza et al. (2008, p.140), tem como objetivo encontrar o grau de relação entre duas variáveis, conhecido como *r de Pearson*.

Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio da distribuição de frequências e cálculos das médias. As características da amostra participante, IESA e B, do estudo encontram-se na Tabela 1.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observa-se, na Tabela 1, que, na IES B, a

TABELA 1 – Características da amostra

VARIÁVEIS	TOTAL IES A (N=268)	TOTAL IES B (N=162)
PESSOAIS		
SEXO (%)		
Masculino	49,25	56,79
Feminino	50,75	43,21
FAIXA ETÁRIA (%)		
Até 30 anos	11,19	20,37
31 a 45 anos	27,24	24,07
46 anos ou mais	61,57	55,56
ESCOLARIDADE (%)		
1º Grau	1,12	0,62
2º Grau	11,19	22,22
3º Grau	36,57	50,62
Pós-Graduação	51,12	26,54
OCUPACIONAIS		
CARGO (%)		
Nível Apoio	7,46	2,47
Nível Médio	64,55	80,86
Nível Superior	27,99	16,67
TEMPO DE SERVIÇO		
Até 8 anos	32,09	34,57
De 9 a 20 anos	19,40	7,41
Acima de 21 anos	48,51	58,02

Fonte: Dados da pesquisa.

maioria da amostra é do sexo masculino (56,79%). Quanto à idade, os dados coletados revelam que mais da metade dos entrevistados (55,56%) estão na faixa etária acima dos 46 anos ou mais. No quesito escolaridade, há um predomínio dos que possuem graduação (50,62%); os que ocupam cargos de nível médio são 80,86%, com re-

lação ao tempo de serviço na organização, a maioria está acima dos 21 anos (58,02%).

A fim de comparar os dados entre a IES A e a IES B, nas Tabelas 2 e 3, respectivamente, apresenta-se as demonstrações das correlações resultantes do teste estatístico aplicados entre as médias das variáveis estudadas nas duas instituições.

TABELA 2 – Matriz de correlação entre os construtos – IES A

	COMP	COM AFE	COM INS	COM NOR	ENT	ENT APS	ENT LA	ENT ARR	COMM	AG
COMP	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p=0,0018	p=0,0069
COM AFE	r=0,53866	1,000	p=0,0021	p<0,0085	p<0,0001	p<0,0001	p=0,0013	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05
COM INS	r=0,78539	r=0,23944	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p>0,05
COM NOR	r=0,80274	r=0,20599	r=0,37363	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p=0,0137
ENT	r=0,73586	r=0,40476	r=0,61755	r=0,61755	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p=0,0187
ENT APS	r=0,65654	r=0,41218	r=0,42536	r=0,67084	r=0,84772	1,000	p<0,0001	p<0,0001	p>0,05	p=0,0194
ENT LA	r=0,47584	r=0,20315	r=0,52969	r=0,34398	r=0,63431	r=0,39059	1,000	p<0,0001	p>0,05	p=0,0090
ENT ARR	r=0,51903	r=0,27545	r=0,56229	r=0,34327	r=0,79385	r=0,46289	r=0,37655	1,000	p>0,05	p>0,05
COMM	r=0,19000	r=0,23676	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05	1,000	p<0,0001
AG	r=0,16463	p>0,05	p>0,05	r=0,15043	r=0,14351	r=0,14269	r=0,15927	p>0,05	r=0,68399	1,000

Fonte: Segala (2013).

Legenda:

COMP – Comprometimento; COM AFE – Comprometimento Afetivo; COM INS – Comprometimento Instrumental; COM NOR – Comprometimento Normativo; ENT – Enrincheiramento; ENT APS – Enrincheiramento Ajustamento à Posição Social; ENT LA – Enrincheiramento Limitação de Alternativas; ENT ABI – Enrincheiramento Arranjos Burocráticos Impessoais; COMM – Modelo Community; G – Modelo Agency.

TABELA 3 – Matriz de correlação entre os construtos – IES B

	COMP	COM AFE	COM INS	COM NOR	ENT	ENT APS	ENT LA	ENT. ABI	COMM	AG
COMP	1,000	p=0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p=0,004	p>0,05
COM AFE	r=0,6482	1,000	p=0,002	p=0,009	p>0,05	p=0,004	p>0,05	p>0,05	p>0,05	p>0,05
COM INS	r=0,8126	r=0,2459	1,000	p=0,0001	p=0,001	p=0,001	p=0,001	p=0,001	p=0,009	p>0,05
COM NOR	r=0,7032	r=0,2059	r=0,4080	1,000	p=0,0001	p<0,001	p=0,0001	p=0,0001	p>0,05	p=0,0001
ENT	r=0,6919	p>0,05	r=0,7340	r=0,6007	1,000	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p>0,05
ENT APS	r=0,7252	r=0,2247	r=0,6360	r=0,7167	r=0,9147	1,000	p<0,001	p<0,001	p=0,015	p<0,001
ENT LA	r=0,4714	p>0,05	r=0,6494	r=0,3379	r=0,7900	r=0,5808	1,000	p<0,001	p=0,006	p>0,05
ENT ABI	r=0,5558	p>0,05	r=0,6732	r=0,4136	r=0,9095	r=0,7067	r=0,6878	1,000	p=0,001	p>0,05
COMM	r=0,2257	p>0,05	r=0,2043	p>0,05	r=0,2500	r=0,1909	r=0,2168	r=0,2637	1,000	p<0,001
AG	p>0,05	p>0,05	p>0,05	r=-0,2821	p>0,05	r=-0,3053	p>0,05	p>0,05	r=0,5243	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

COMP – Comprometimento; COM AFE – Comprometimento Afetivo; COM INS – Comprometimento Instrumental; COM NOR – Comprometimento Normativo; ENT – Enrincheiramento; ENT APS – Enrincheiramento Ajustamento à Posição Social; ENT LA – Enrincheiramento Limitação de Alternativas; ENT ABI – Enrincheiramento Arranjos Burocráticos Impessoais; COMM – Modelo Community; G – Modelo Agency.

Com base nos dados das Tabelas 2 e 3 apresenta-se, a seguir, as correlações encontradas entre as bases do comprometimento e entrincheiramento, entre o modelo *agency* e as bases do comprometimento entrincheiramento e o modelo *community* e as bases do comprometimento e entrincheiramento e suas respectivas comparações.

Correlação entre as bases do entrincheiramento organizacional e dimensões do comprometimento organizacional

Analisando os dados da IES B, constata-se que o entrincheiramento ajustamento à posição social, apresentou uma correlação positiva moderada com o comprometimento afetivo ($r = 0,2247, p = 0,004$), com o com-

prometimento instrumental ($r = 0,6360, p = 0,001$) e com o comprometimento normativo ($r = 0,7167, p < 0,001$) sendo esta última, a mais forte correlação. Na Figura 2 ilustra-se as correlações encontradas entre a bases do comprometimento e o entrincheiramento organizacional.

Entre o entrincheiramento limitação de alternativas e o comprometimento afetivo, ($r = -0,0362, p = 0,648$) houve um relacionamento negativo; com o comprometimento normativo ($r = 0,3379, p < 0,0001$) e com o comprometimento instrumental ($r = 0,6494, p = 0,001$), apresentou correlação positiva moderada. O entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais apresentou uma correlação sem significância com o comprometimento afetivo ($r = 0,0603, p$

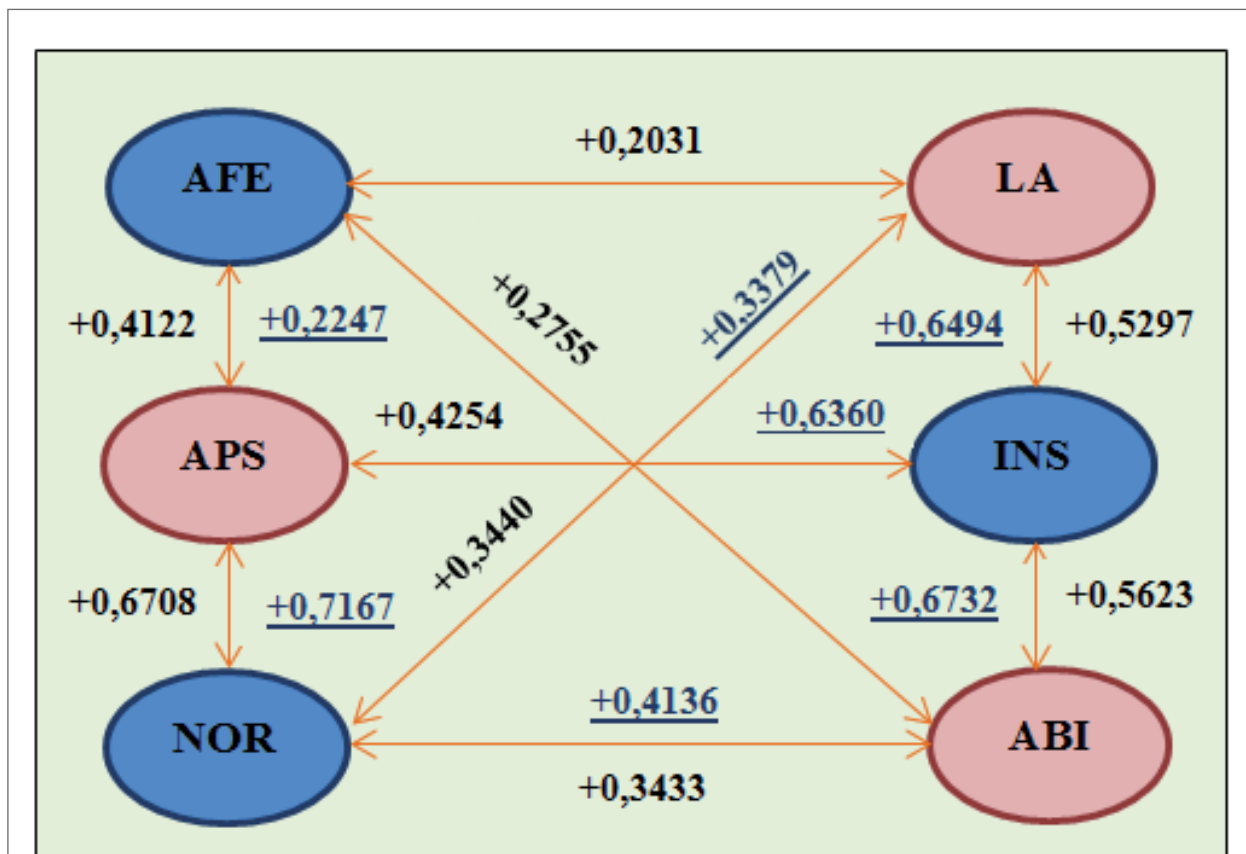


FIGURA 1 – Correlação entre as bases do entrincheiramento e do comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa.
 Legenda: ■ IES A; ■ IES B.

= 0,446), sendo o $p = 0,446$, o que, segundo Lopes, Muller, Souza et al. (2008) significa uma ausência de relacionamento; com o comprometimento normativo ($r = 0,4136$, $p = 0,0001$) e com o comprometimento instrumental ($r = 0,6732$, $p = 0,001$), uma correlação positiva moderada.

Na Figura 1, a análise comparativa dos dados revela que o fator ajustamento à posição social apresentou uma correlação positiva moderada nas duas instituições, com o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental e o normativo, sugerindo que indivíduos que tem o sentimento de dever com os objetivos da organização estão diretamente ligados aos custos emocionais associados às mudanças e perdas de reconhecimento social (RODRIGUES, 2009).

Quando relaciona-se a limitação de alternativas com o comprometimento afetivo, o que mais chama a atenção nos resultados encontrados é o relacionamento negativo encontrado na IES B e a correlação positiva fraca apresentada na IES A, entretanto, quando relaciona-se esse mesmo fator, ao comprometimento normativo, tanto a IES B, quanto a IES A apresentam uma correlação positiva moderada sugerindo que o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, (WIENER, 1982).

Com relação ao comprometimento instrumental, ambas IES apresentam uma correlação positiva moderada indicando a permanência dos indivíduos na organização analisando custos versus benefícios associados à sua saída (BECKER, 1960). Por fim, enquanto o fator arranjos burocráticos impessoais apresenta na IES B uma ausência de relacionamento com o comprometimento afetivo, nesse mesmo fator, a IES A demonstrou uma relação fraca. Com o

comprometimento instrumental, a IES B apresentou uma correlação positiva forte e a IES A moderada e com relação ao normativo, ambas apresentaram correlações positivas moderadas.

Essas análises reforçam resultados já encontrados em outras pesquisas e indicam, como já era esperado, o quanto o profissional receia perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência aposentadoria, entre outros (BASTOS, SIQUEIRA, MEDEIROS et al., 2008; RODRIGUES, 2009).

Correlação entre o modelo *community* e as dimensões do comprometimento e do entrincheiramento organizacional

Com relação ao construto comprometimento, conforme a Figura 2, os dados encontrados na IES B mostram que o modelo *community* obteve-se um relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento instrumental ($r = 0,2043$, $p = 0,009$); com o comprometimento afetivo não apresentou significância ($r = 0,1298$, $p = 0,100$) e com o normativo ($r = 0,1478$, $p = 0,061$), também não. É importante observar, que esse aspecto está relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal e que práticas *community* possibilitam que os indivíduos sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, normas e costumes comuns (ROSSEAU e ARTHUR, 1999). Na Figura 2 ilustra-se as correlações encontradas entre o modelo *community*, o comprometimento e o entrincheiramento organizacionais.

Com relação ao construto entrincheiramento, chama a atenção o fato de que todas as correlações na IES B foram positi-

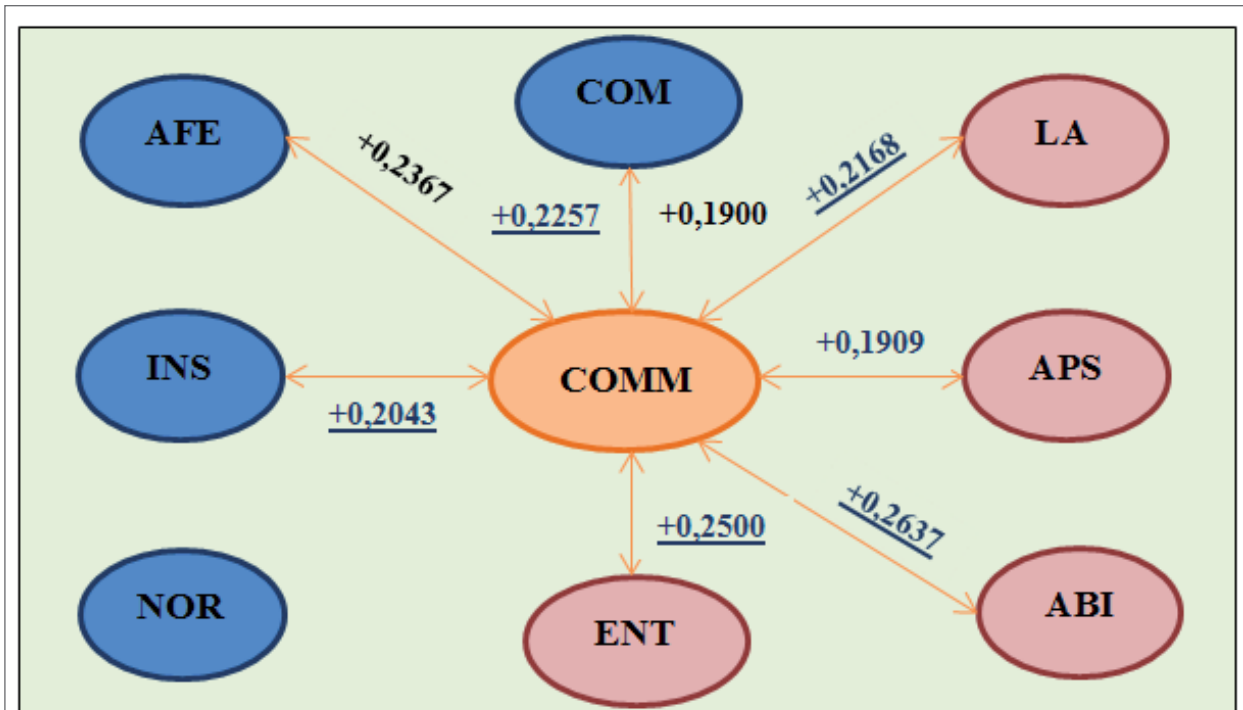


FIGURA 2 – Correlações entre o modelo *community*, comprometimento e entrincheiramento

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: ■ IES A; ■ IES B.

vas fracas com o modelo *community*, sendo: o fator ajustamento à posição social ($r = 0,1909, p = 0,015$); limitação de alternativas ($r = 0,2168, p = 0,006$) e arranjos burocráticos impessoais ($r = 0,2637, p = 0,001$). Esses resultados reforçam a noção de que alguns autores de que há uma forte tendência dos indivíduos para a formação de conexões, participação em grupos, além de enfatizar a criação de uniões e compromisso (ROSSEAU e ARTHUR, 1999), indicando que essas características não são preditoras do desenvolvimento do vínculo de entrincheiramento.

Com relação ao comprometimento, os dados das duas instituições mostram que o modelo *community* teve um relacionamento positivo fraco com o comprometimento instrumental na IES B e com o afetivo na IES A. Todas as outras dimensões do comprometimento, das duas instituições, apre-

sentaram uma ausência de relacionamento, o que reforça o conceito de alguns autores envolvendo o aprendizado conjunto, a afiliação, o apego e a identificação com os objetivos da organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; GRANJEIRO, 2006).

Quanto às correlações do modelo *community* com as bases do entrincheiramento, chama a atenção o fato de que, enquanto a IES B apresentou todas as correlações positivas fracas, na IES A houve uma total falta de relacionamento entre o modelo e as bases, o que sugere que, em ambas as instituições, há uma tendência dos indivíduos a transitarem mais pela relação tipo *community*, que vem sendo o modelo científico mais adequado para uma organização inovadora. Tais gestores parecem concordar com a noção mais voltada para a valorização das relações e interações humanas no contexto de trabalho como um

dos diferenciais que podem levar à inovação, à promoção do crescimento e ao desenvolvimento profissional (JANISSEK DE SOUZA, 2007).

Correlação entre o modelo *agency* e as dimensões do comprometimento e do entrincheiramento organizacional

O modelo *agency* apresentou, na IES B, as seguintes correlações quanto ao comprometimento: com relação ao comprometimento afetivo ($r = 0,0921$, $p = 0,244$); ao instrumental ($r = 0,336$, $p = 0,671$) e com relação ao comprometimento normativo, obteve-se uma correlação negativa moderada ($r = -0,2821$, $p = 0,0001$). Na Figura 3 apresenta-se as correlações encontradas entre o modelo *agency*, o comprometimento e o entrincheiramento.

Na Figura 3 verifica-se que, na IES B,

com relação ao entrincheiramento organizacional, o modelo *agency* apresentou as seguintes correlações: o ajustamento à posição social ($r = -0,3053$, $p < 0,001$) apresentou uma correlação negativa, limitações de alternativas ($r = 0,1055$, $p = 0,182$) e os arranjos burocráticos impessoais ($r = -0,0397$, $p = 0,616$), apresentaram uma ausência de relacionamento.

Comparando os dados entre as duas instituições, com relação ao comprometimento, observamos que a IES B apresentou uma correlação negativa com relação ao comprometimento normativo, enquanto que a IES A, nessa mesma dimensão, a correlação foi positiva fraca. Com relação ao comprometimento afetivo e instrumental, ambas as instituições apresentaram uma ausência de relacionamento. De acordo com Segala (2013), isto significa que à medida que se tem um modelo de gestão *agency*, mais re-

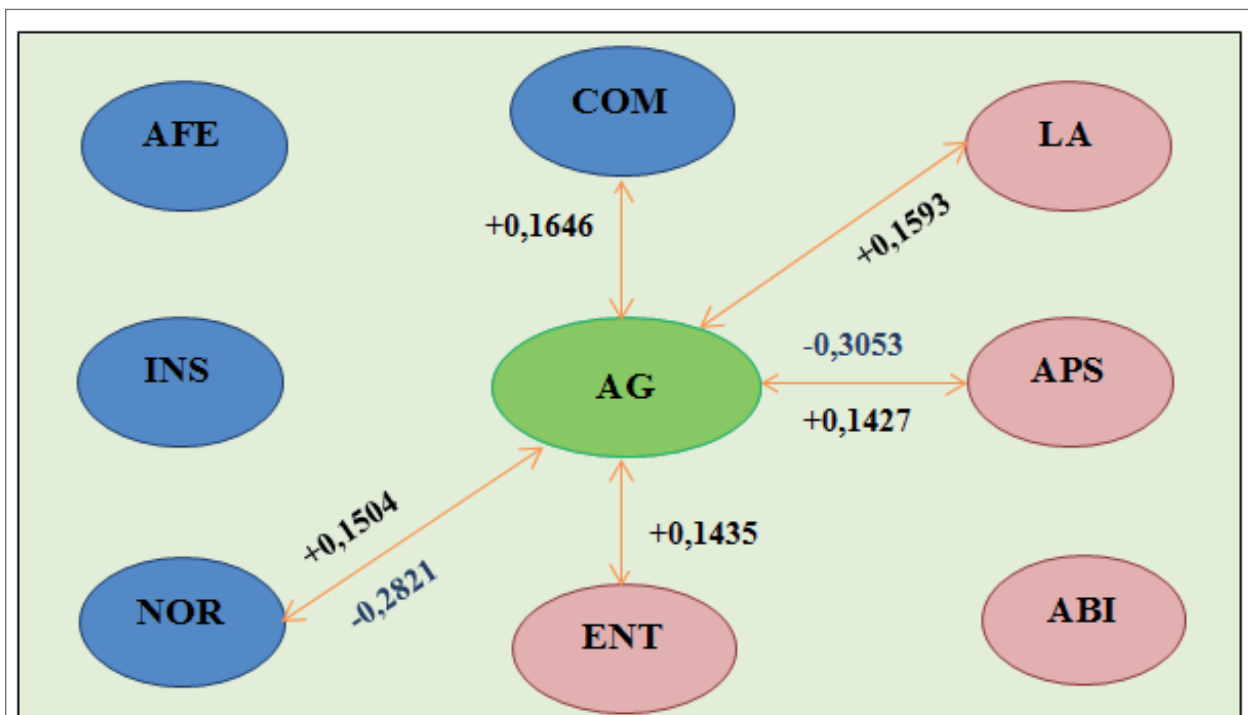


FIGURA 3 – Correlações entre o modelo *agency*, comprometimento e entrincheiramento

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: ■ IES A; ■ IES B.

gulatorio, este se relaciona com um comprometimento, baseado também em deveres e normas com a organização.

Na comparação do modelo *agency* com as bases do entrincheiramento, a IES B mostrou uma ausência de correlação com o fator limitação de alternativas, enquanto a IES A, apresentou uma correlação positiva fraca. Quando relacionado com o fator ajustamento à posição social o modelo *agency* apresenta uma correlação negativa moderada na IES B e uma fraca na IES A; ao passo que, nos arranjos burocráticos impessoais, ambas apresentaram ausência de relacionamento. Observa-se que as duas instituições apresentaram ausência de relacionamento e correlações fracas. No caso da IES B, há uma correlação negativa, entre o modelo *agency* e as bases do entrincheiramento, o que sugere que, em ambas, há um baixo número de trabalhadores que poderiam ser considerados, segundo Janissek de Souza (2007), como autônomos, que tomam suas próprias decisões, de acordo com interesses individuais e que constroem a suas carreiras independentes da ação interna na organização e, assim, considerados inadequados para promoverem a inovação.

Sintetizando, o modelo *community* apresentou um relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento instrumental na IES B e com o afetivo na IES A, com as outras dimensões não apresentou significância em ambas as instituições. Quanto ao entrincheiramento, o modelo *community* apresentou todas as correlações positivas fracas na IES B e uma ausência total de relacionamento na IES A.

Já o *agency*, nas duas instituições, verificou-se um relacionamento negativo na IES B e um fraco na IES A, com o compro-

metimento normativo. Quanto ao entrincheiramento, o modelo *agency* apresentou uma correlação negativa com o entrincheiramento ajustamentos à posição social na IES B e nos outros fatores uma ausência de relacionamento. Já na IES A, as relações são positivas com a limitação de alternativa e ajustamento à posição social e uma ausência de relacionamento com os arranjos burocráticos impessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community* na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Os dados permitiram identificar correlações significativas entre as bases do entrincheiramento organizacional e as dimensões do comprometimento organizacional. O que mais chama a atenção são os resultados entre o entrincheiramento limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais que, quando relacionados ao comprometimento afetivo, apresentaram correlações sem significância na IES B e fracas na IES A.

Quanto às correlações entre o modelo *community* e as dimensões do comprometimento observou-se que na IES B obteve-se um relacionamento positivo somente com o comprometimento instrumental, enquanto que, na IES A, identificou-se um relacionamento positivo somente com o comprometimento afetivo. Tanto a preocupação dos servidores em avaliar os custos associados a deixar a organização quanto essa ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo (SIMON et al., 2012), apresentadas pela IES B e IES A, respectivamente, evidenciam que há uma tendência em com-

partilhar uma relação do tipo *community*, entretanto, é preciso que haja um alinhamento dos modelos de gestão das instituições pesquisadas com princípios e práticas de gestão de pessoas mais modernas. Assim sendo, o reforço dos programas de qualificação profissional nas instituições pesquisadas e a conscientização da importância da adoção de um modelo de gestão que esteja alinhado ao planejamento estratégico e às perspectivas dos servidores dessas instituições, já representa um investimento e preocupação por parte dos gestores com seus colaboradores.

Quando correlacionados esse modelo com as dimensões do entrincheiramento organizacional, verifica-se que todas as correlações foram positivas e fracas na IES B, enquanto que, a IES A, apresentou uma absoluta falta de relacionamento, evidenciando que há uma tendência dos indivíduos a transitarem mais pelo modelo *community* e confirmando que esse é o modelo científico mais adequado para uma organização inovadora. Segundo Janissek de Souza (2007), os gestores parecem concordar com a noção mais voltada para a valorização das relações e interações humanas no contexto de tra-

balho como um dos diferenciais que podem levar à inovação, à promoção do crescimento e ao desenvolvimento profissional.

O modelo *agency* quando correlacionado com as dimensões do comprometimento, apresentou, nas duas instituições, um relacionamento somente com o comprometimento normativo, sendo que, na IES B, foi negativo, enquanto que na IES A foi fraco. Quando relacionado com as bases do entrincheiramento, identifica-se uma correlação negativa com o entrincheiramento ajustamentos à posição social na IES B e nos outros fatores uma ausência de relacionamento. A IES A, por sua vez, apresentou relações positivas com a limitação de alternativa e ajustamento à posição social e uma ausência de relacionamento com os arranjos burocráticos impessoais.

Conscientes de que inacabado é próprio da sua condição inovadora, pois um modelo de organização de trabalho quando esgota suas potencialidades cede lugar a outro modelo qualitativamente superior que, por sua vez, também não será definitivo, é que espera-se que este trabalho contribua para futuros estudos relacionados aos temas aqui abordados.

REFERÊNCIAS

- ABELE, A. E.; UCHRONSKI, M., SUITNER, C.; WOJCISZKE, B. Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: trait content ratings in five countries considering valence and frequency of work occurrence. **European Journal of Social Psychology**, v. 38, p. 1202-1217, 2008.
- ASTIVERA, A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- AYREE, S.; CHAY, Y.; CHEW, J. An investigation of predictors and outcomes of career commitment in three career stages. **Journal of Vocation Behavior**, v. 44, p. 1-16, 1994.
- BALSAN, L. A. G. **Comprometimento Organizacional e Entrenchment como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**. 2011. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, v. 52, p. 1-26, 2001.
- BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: Freeman, 1997.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia)—Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: o caminho da pesquisa e os seus desafios metodológicos**. In: TAMAYO, A. et al. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 105-127.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento, consentimento ou entrenchment? Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. **Relatório final apresentado ao CNPQ**. Salvador, 2009.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BASTOS, A. V. B.; BRITO, A. P. M. P.; AGUIAR, C. V. N.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Org.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
- BLAU, G. J. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 279-298, Fall 2001.
- BLAU, G. J. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, p. 469-488, 2003.
- CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v. 3, n. 44, p. 237-262, 1994.
- CARSON, K.; CARSON, P.; BEDEIAN, A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, p. 301-320, 1995.
- COHEN, A. **Multiple commitments in the workplace: an integrative approach**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- COSTA, V. M. F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. 2005. 388 f. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- FEATHER, N. T. **Expectations and actions: expectancy-value models in Psychology**. Hillsdale: Erlbaum Fernandez-Ballesteros, 1982.
- FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho: estudo**

- com uma amostra de professores. In: GRUPO INTERINSTITUCIONAL DE PESQUISA BEM-ESTAR, SUPORTE E TRABALHO, 4., 2006, Uberlândia, **Anais... Uberlândia: GIBEST**, 2006.
- FERREIRA, M. A. L. **Empregabilidade e side-bets: uma realidade dos estudantes de mestrado**. 2011. 80 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)—Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo:Atlas, 2002.
- GRANGEIRO, R. R. **Modelo de gestão Agency-Community** : proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. 2006. 177 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- HELGESON, V. S. Relation of agency and communion to well-being: evidence and potential explanations. **Psychological Bulletin**, v. 116, n. 3, p. 412-428, 1994.
- HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-557, 1972.
- JANISSEK-DE-SOUSA, J. **Teoria Implícita de Organização Inovadora em Empresas com Padrões Diferenciados de Adoção de Práticas de Gestão**. 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.
- KILIMNIK, Z. M. **Transformações e Transições nas Carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LEMOS, A. H.; SANTOS, D.; DUBEUX, V. Práticas de Gestão de Pessoas Individualistas ou Coletivistas: O que Brasileiros e Norteamericanos Demandam? **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 80-100, 2013.
- LEITE, C. F. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD**, 2007. p. 22-26.
- LOCKE, E.; LATHAM, G. P. A. **Theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.
- LOPES, L. F. D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUI, A. P.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; STRAZZABOSCO, F.; BORTOLUZZI, O. A. **Estatística geral**. Caderno didático 3ª ed. Santa Maria: UFSM, 2008.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de caso de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais... Salvador: ANPAD**, 2002. 1 CD-ROM.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **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, p. 299-326, 2001.
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1998.
- MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, p. 486-500, 1983.
- MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. 154 f. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.
- MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.
- OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 579-594, 1989.

- PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais**: Uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. 2009. 256 f. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2009.
- REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 465-476, 1985.
- RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.
- RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B.; GODIM, S. M. G. Comprometimento, entrenchamento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. **Revista Científica Hermes**, v. 8, p. 23-46, 2013.
- RODRIGUES, A. C. A.; GODIM, S. G. M.; BASTOS, A. V. B.; SAKAMOTO, R. Como se Constroem e se Desenvolvem o Entrenchamento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. Building agency and community in the new economic era. **Organizational Dynamics**, Spring, v. 27, n.4, p. 7-18, 1999.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 973-992, nov./dez. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-655201100060002&script=sci_arttext. Acesso em: 10 mai. 2013.
- SANTOS, A. S. **Vínculos com a organização e os estilos de liderança**: uma análise na equipe de enfermagem de instituições hospitalares. 2015. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.
- SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 57-76, Jan./Mar. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84124875005>>. Acesso em 25 de fev. 2014.
- SEGALA, V., **Relação entre o modelo de gestão de pessoas agency-community com os tipos de vínculos comprometimento e entrenchamento organizacional**. 2013. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.
- SIMON, J.; COLTRE, S. M., O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 4-23, 2012.
- TOMAZZONI, G. C. **Vínculos de Comprometimento, Entrenchamento e Consentimento do Indivíduo com a Organização**: Explorando seus Antecedentes e Consequentes. 2017. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.