

**ÁREA TEMÁTICA:** Gestão de Pessoas

**COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR COMERCIAL**

**AUTORES**

**STEFANIA TONIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA  
stefaniatonin@gmail.com

**GUERINO ANTONIO TONIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA  
guerinoatonin@gmail.com

**LUIZ ANTONIO ROSSI DE FREITAS**

Universidade Federal de Santa Maria  
luizrf@terra.com.br

**VÍVIAN FLORES COSTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA  
vivianfc\_06@hotmail.com

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo identificar de que forma estão estruturados os vínculos de comprometimento e entrincheiramento dos funcionários de uma empresa do setor comercial, verificando as possíveis relações entre os dois constructos. Para este fim, realizamos um estudo descritivo, de corte transversal, com base em metodologias quantitativas. Os sujeitos da pesquisa foram a totalidade de colaboradores que trabalham em quatro lojas de uma organização do setor comercial da cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul. Para coleta de dados utilizaram-se os instrumentos propostos por Carson e Bedeian (1994, 1995) para mensurar o entrincheiramento na organização e a escala de Mowday (1982), para mensurar o comprometimento. Os resultados apontam correlação positiva entre o comprometimento e o entrincheiramento organizacional e os custos emocionais associados à perspectiva de uma mudança (entrincheiramento). Cabe também destacar entre os achados o fato de que o comprometimento apresenta níveis bem mais expressivos do que entrincheiramento. Bem como, a relação entre comprometimento e entrincheiramento (e seus componentes) com variáveis demográficas e funcionais que nesta investigação encontrou relações significativas com ajustamentos à posição social e arranjos burocráticos pessoais.

**Palavras-chaves:** Comprometimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional, Setor Comercial.

**Abstract:** The present work has as objective to identify how they are structured the links of commitment and entrenchment of employees of a company's commercial sector, verifying the possible relations between the two constructs. To this end, we carried out a descriptive study, cross-sectional, drawing on quantitative methodologies. The citizens of the research had been all the collaborators who working in an organization's four stores in the commercial sector of the city of Santa Maria – Rio Grande do Sul. For collection of the data it used the instruments proposed by Carson e Bedeian (1994, 1995) to measure the entrenchment in the organization and scale of Mowday (1982), to measure the commitment. The results showed positive

correlations between commitment and entrenchment organizational and emotional costs associated with the prospect of a change (entrenchment). It should also emphasize among the findings the fact that the commitment level has much more expressive than entrenchment. As well as the relationship between commitment and entrenchment (and its components) with demographic and functional variables that in this investigation found significant relationships with adjustments to a social position and personal bureaucratic arrangements.

**Keywords:** Organizational Commitment, Organizational Entrenchment, Commercial Sector.

## INTRODUÇÃO

O significado do trabalho sofreu alterações ao longo da história. Os avanços tecnológicos trouxeram a Revolução Industrial e as bases do capitalismo atual, no qual o trabalhador passa a ter uma jornada de trabalho regulamentada pela legislação. Consequentemente, a população trabalhadora teve que se adequar aos novos tempos (HOBBSAWN, 1995). As empresas procurando vencer na economia de mercado implantam modelos de gestão focados na competitividade e produtividade, baseadas em novas tecnologias e redução de pessoal. O novo mercado de trabalho gera insegurança aos trabalhadores, que são levados a alterar suas crenças sobre emprego ou carreira, em face de um ambiente competitivo e excludente. Assim, o atual cenário sócio-econômico apresenta um ambiente de incertezas e de mudanças que afeta as relações entre capital e trabalho, inclusive no aspecto construção de comprometimento organizacional.

Neste cenário, emergem questionamentos relativos lealdade à organização e ao aperfeiçoamento profissional, como formas do indivíduo assegurar-se em seu trabalho ou carreira. O conceito de comprometimento organizacional adquire importância em diversas pesquisas (AYREE et al, 1994; BLAU, 2001, 2003, CARSON et al., 1995). O comprometimento representa envolvimento que uma pessoa tem com o seu trabalho, o sentimento de lealdade e a intenção de permanecer e de se esforçar para alcançar metas relacionadas ao desenvolvimento em favor da organização.

Mais recentemente, surge o conceito de entrincheiramento, como meio complementar ao conceito de comprometimento, para explicar atitudes dos profissionais frente ao trabalho que tem potencial de gerar comportamentos muito distintos, com impactos pessoais, organizacionais e sociais. O entrincheiramento compreendido como uma postura estática e defensiva do indivíduo, em resposta às incertezas e inseguranças sentidas pelas alterações no mercado de trabalho e que representa um obstáculo para investimento numa nova carreira, e que para Baiocchi e Magalhães (2004), juntamente com o comprometimento, representa uma resposta à realidade contemporânea do mundo do trabalho.

Com base nas idéias de Mowday et al. (1982) e de Carson e Bedeian (1995), o presente estudo visa verificar possíveis relações entre os constructos comprometimento e entrincheiramento com a organização no setor de comércio. A categoria ocupacional do comércio apresenta uma série de características que a tornam potencialmente relevante para se estudar os dois vínculos apresentados. Trata-se de uma categoria ampla, heterogênea, que pode trabalhar em estabelecimentos de diferentes ramos de prestação de serviços, que apresenta amplo espectro de oportunidades e de incertezas, fonte de realização e tensão, com variações nas condições de trabalho e políticas organizacionais voltadas para o suporte ao seu desempenho.

Esta complexidade peculiar do trabalho do comerciário pode levar a percepção de poucas oportunidades atraentes no mercado de trabalho e desencadear diferentes comportamentos diante da organização, levando a assumir diferentes atitudes diante o comprometimento ou de entrincheiramento. O presente trabalho tem como objetivo geral identificar de que forma estão estruturados os vínculos de comprometimento e entrincheiramento dos funcionários de uma organização do setor comercial, especificamente o estudo pretende descrever a natureza e a intensidade dos vínculos com a organização dos funcionários, verificando possíveis relações entre o comprometimento com a organização e o entrincheiramento com a organização.

## 2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é uma forma adequada de entender como se articulam os vínculos dos trabalhadores com as suas organizações. O estudo do

comprometimento organizacional não é recente. Seu desenvolvimento teórico data mais de 40 anos, tendo as pesquisas se acelerado nos últimos anos (MENEZES e BASTOS, 2009).

Embora existam múltiplos significados para o conceito comprometimento (BASTOS, 1994), mostra que, na esfera científica, comprometimento passou a significar uma adesão, uma força interna que vincula o envolvimento do indivíduo com vários aspectos no ambiente de trabalho. Representa um forte vínculo de ligação de um indivíduo com a organização, um estado psicológico que mostra o quão fortemente uma pessoa está ligada a uma organização. Mowday et al., (1982) definem comprometimento organizacional como uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido em uma organização, caracterizado por um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização. Na perspectiva mais pragmática o estudo sobre o comprometimento busca descobrir padrões de comportamentos desejáveis por organizações e indivíduos em função das trocas econômicas e sociais (BLAU, 1964). Neste ângulo estão os interesses dos gestores organizacionais que procuram atributos individuais capazes de contribuir para os resultados organizacionais na esfera de suas responsabilidades e dos indivíduos que almejam atender suas necessidades econômicas e sociais. Está subjacente a crença que empregados comprometidos teriam maior potencial para um melhor desempenho, absenteísmo e rotatividade reduzida.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), atualmente, é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra de natureza cognitiva. Já no campo da sociologia em relação ao grupo e à organização o comprometimento reflete a força relativa dos sentimentos de identificação e de apego às metas ou tarefas de um grupo da parte de um membro individual (GREINER e METERS, 1992). Becker (1960) afirma que, nesse campo, o termo comprometimento é utilizado para descrever formas de ações características de tipos particulares de pessoas e de grupos e como uma variável independente com o objetivo de explicar tipos de comportamentos de grupos e de pessoas. O comprometimento baseia-se no grau de crenças e aceitação, da propensão a exercer esforço significativo em favor do grupo e do desejo de permanecer membro do grupo.

O comprometimento, na perspectiva da organização, pode estabelecer fortes vínculos que afetam a produtividade e qualidade de produtos e serviços oferecidos à sociedade. De acordo com Meyer (2009), o comprometimento pode ser entendido como uma qualidade humana básica, sendo que a capacidade de se comprometer facilita o desenvolvimento de estruturas sociais que servem ao interesse do coletivo.

Segundo Blau (2003), nos últimos anos cresceu em importância o comprometimento com a carreira como forma de continuidade de trabalho devido às mudanças que vem sofrendo o mundo do trabalho. Reestruturações, reduções de pessoal, terceirização, empregos eliminados pela incorporação de novas tecnologias e empresas incapacitadas de prover a estabilidade do emprego podem estar deslocado o comprometimento com a organização para a carreira. Para enfrentar essa situação, profissionais que possuem melhores níveis educacionais têm aumentado seu comprometimento com a carreira.

Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram uma abordagem multidimensional do comprometimento, definindo-o como a ligação do indivíduo com a organização, que pode advir da base afetiva, instrumental ou normativa. Os autores estenderam seu modelo, inicialmente aplicado ao comprometimento com a organização, ao comprometimento ocupacional, buscando tornar sua aplicação generalizada.

As pesquisas evidenciam (GEDALE, DOBSON e GILBERT, 2006) ligação entre níveis de comprometimento e resultados organizacionais favoráveis ou desejados. O comprometimento vem sendo entendido como um meio desempenho desejável, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais (BASTOS e COSTA, 2000), assim como um importante preditor para o comportamento dos empregados, como absenteísmo, rotatividade, comportamento de cidadania organizacional. Powell e Meyer

(2004) argumentam que o empregado pode ter a intenção de permanecer na organização devido a um forte comprometimento afetivo ou normativo. Solinger e colaboradores (2008), afirmam que empregados fortemente comprometidos podem deixar a organização.

Na perspectiva do indivíduo manter o vínculo com uma organização leva a recompensas de base psicológica de segurança, satisfação com o trabalho, além de recompensas econômicas mais estáveis. Os estudos evidenciam bem estar físico e psíquico do indivíduo comprometido afetivamente com o trabalho, eleva a satisfação e reduz os efeitos prejudiciais e estressores. Para e Rocha e Bastos (1999), a falta de comprometimento do trabalhador pode significar frustração e pouca perspectiva de significar o trabalho em auto-realização. Portanto, o comprometimento no trabalho parece ter influência sobre o bem estar dos trabalhadores e, sobre a eficácia das organizações (MEYER e HERSCOVITCH, 2001).

### 3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

A economia atual, caracterizada por uma competitividade global acentuada, recessão e desemprego, traz novas perspectivas de entendimento sobre os comportamentos relacionados à organização e à carreira (SULLIVAN, 1999). O conceito de entrincheiramento reflete estas mudanças. Assim, as modificações que ocorreram no mundo do trabalho levam a visualizar vestígios de superposição dos constructos comprometimento e entrincheiramento, passando o comprometimento abarcar o conceito de entrincheiramento.

Os estudos sobre o entrincheiramento organizacional têm suporte teórico nos trabalhos de Carson et al. (1995), com foco na carreira e em investigações anteriores com foco na organização, que englobam as bases para o entrincheiramento propostas por Mowday et al. (1982) e da teoria dos *side bets* de Becker (1960). Embora Carson e equipe não tenham feito referência a Mowday e colaboradores ao falar sobre entrincheiramento, nota-se que a lógica que permeia os dois conceitos é a mesma.

O indivíduo entrincheirado encontra-se num comportamento estático e defensivo. No entendimento de Carson e Bedeian (1995), muitos profissionais se entrincheiram numa organização ou profissão devido a três categorias de fatores: investimentos feitos, custos emocionais ligados à mudança e a percepção de poucas e limitadas alternativas de carreira. Segundo Carson e Bedeian (1994) e Bastos (1994), entrincheiramento diz respeito à opção de continuar na mesma organização 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, e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação. A pessoa entrincheirada permanece na organização não pelo fato de querer contribuir para o crescimento da organização, mas sim, por pressentir prejuízos e danos com sua saída (RODRIGUES, 2009).

O entrincheiramento pode ser entendido como uma resposta contemporânea do mundo do trabalho. Contudo, é necessário compreender as implicações deste comportamento no bem-estar psicológico relacionada ao comprometimento e a satisfação com a vida profissional. Uma investigação conduzida por Carson, Carson, Phillips e Roe (1996) encontrou quatro perfis de entrincheiramento: entrincheirados (aprisionados insatisfeitos e imóveis insatisfeitos) e não entrincheirados (pessoas que mudam de carreira e pessoas que permanecem voluntariamente). Os resultados encontrados apontam que os profissionais entrincheirados apresentam maiores níveis de comprometimento de continuação e menor intenção de afastamento e maior estabilidade de carreira em comparação a indivíduos não entrincheirados.

Baiocchi e Magalhães (2004), em seu estudo sobre entrincheiramento, buscaram identificar as relações entre comprometimento com a carreira (Carson e Bedeian, 1994), entrincheiramento na carreira e motivação vital. Encontraram relações positivas e significativas entre o entrincheiramento, identidade de carreira e resiliência de carreira.

Entretanto, não encontraram relações significativas entre o entrincheiramento e planejamento de carreira. Os autores afirmam que o planejamento está ligado ao aspecto dinâmico do comprometimento, diferenciando-se da característica estática do entrincheiramento e concluíram que o indivíduo que possui alta identificação com sua carreira tende a entrincheirar-se devidos aos medos de ameaça de sua identidade profissional em caso de mudança.

Meyer et al. (1993) encontraram relações significativas e negativas entre o entrincheiramento e o desempenho e entre o comprometimento de continuação e o desempenho, tanto na auto-avaliação do trabalhador como na avaliação do superior imediato. É possível pensar, com base nos achados do estudo, que o trabalhador entrincheirado em sua carreira não se relaciona com suas atividades de maneira a buscar melhores resultados, o que contribui para resultados inferiores. Para Baiocchi e Magalhães (2004) há indícios de entrincheiramento por parte dos indivíduos que possuem alta identificação com a carreira e Mowday et al. (1982) sugerem que tempo de serviço está associado a maiores investimentos, sacrifícios, envolvimento sociais e, conseqüentemente, a uma menor mobilidade.

Ao fazer uma confrontação com a teoria de Becker (1960), esses fatores poderiam ser chamados de *side bets*. Elaborada inicialmente para conceituar o comprometimento, esta teoria está na base do construto de entrincheiramento. Segundo o autor, a fim de atender metas e satisfação de necessidades pessoais, o indivíduo se insere em linhas consistentes de ação, o que implica na rejeição de alternativas plausíveis, ainda que isso seja feito de modo deliberado. Ligando com o pensamento de Mowday et al (1982), uma vez que o indivíduo fez investimentos e sacrifícios em prol de seu emprego em certa organização, deixá-la seria um comportamento incongruente com a linha de ação seguida até ali.

No entendimento de Carson e Carson (1997), profissionais que investiram pouco na carreira são menos entrincheirados do que aqueles que realizaram esforços em treinamento, conhecimento e relacionamento interpessoal relativa à sua atividade interpessoal. Contudo, afirmam que os extremos de entrincheiramento (baixa mobilidade e alta mobilidade) não são interessantes para a organização, em razão da alta mobilidade de carreira afetar a aprendizagem organizacional, a competitividade e a memória da organização e as pessoas muito entrincheiradas apresentam baixa motivação e habilidades/conhecimentos ultrapassados, o que não tem valia tanto para a empresa quanto pra o profissional.

O que cabe realçar no conceito de entrincheiramento, seja com foco na carreira como na organização, é a essência do vínculo desenvolvido pelo trabalhador, que o mantém na organização, por não conseguir perceber uma oportunidade de ofício que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Para Rodrigues (2009) o indivíduo vê a empresa como forma de proteção e de segurança, pois esta confere estabilidade e status social.

#### 4 METODOLOGIA

O presente estudo, de natureza descritiva, de caráter quantitativo e de corte transversal, tomou como unidade de análise os funcionários de uma organização do setor comercial da cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul, para analisar a natureza dos seus vínculos com a organização. O critério da escolha dos respondentes foi pesquisar o total de funcionários das quatro lojas que possuem maior número de colaboradores, por se entender que esse critério seria válido para o presente estudo. De um total 116 participantes, retornaram 91 instrumentos.

Utilizaram-se os instrumentos propostos por Carson e Bedeian (1994,1995) para mensurar o entrincheiramento na organização e a escala de Mowday (1982), para mensurar o comprometimento. As escalas, em formato Likert, tendo a escala de comprometimento 9 itens e a escala de entrincheiramento 31 itens que cobrem as três dimensões que integram o constructo: custos emocionais (ajustamentos à posição social), investimentos já realizados

(arranjos burocráticos impessoais) e falta de alternativa de recolocação no mercado (limitação de alternativas. Essas escalas foram inicialmente utilizadas e validadas, no contexto brasileiro, por Magalhães (2005). Além das escalas, o questionário contém itens para levantamento de dados demográficos e funcionais que foram elaborados para fins desta pesquisa.

Para a validação dos instrumentos de pesquisa realizou-se a análise de confiabilidade de consistência interna das escalas (e sub-escalas) utilizadas pelo *alpha de Cronbach*. Este coeficiente é utilizado para comparar a variação total da escala com as variações dos itens individuais. São consideradas consistentes as escalas que possuem um coeficiente acima de 0,60 (MALHOTRA, 1999).

A análise de correlação de *Pearson* serviu para verificar a relação entre as variáveis estudadas. Estabeleceram-se as correlações entre comprometimento e entrincheiramento bem como verificadas as correlações entre as três dimensões do entrincheiramento, como uma forma de avaliar as relações entre as variáveis estudadas dos constructos. Além da análise de correlação os dados foram submetidos a análises descritivas.

As respostas das questões da escala Likert de 1 a 5 seguiram os critérios de avaliação: os resultados de 1 foram considerados indicadores de comprometimento e de entrincheiramento muito baixo; os resultados 2 indicam comprometimento e entrincheiramento baixos; os resultados 3 revelam comprometimento e entrincheiramento normal; os resultados 4 são indicadores de comprometimento e de entrincheiramento elevados; e os resultados 5 apontam comprometimento e entrincheiramento muito elevados.

## 5 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os principais resultados da pesquisa que caracterizam os respondentes, oferecendo e discutindo os dados em resposta ao tema desse trabalho. Contudo, é necessário informar que algumas questões ficaram incompletas (*missing values*) e com isso em algumas variáveis a frequência total não atingiu 100%.

### 5.1 Análise Descritiva

Na análise descritiva foram elaboradas tabelas de frequência para traçar o perfil dos trabalhadores da empresa do setor comercial, em Santa Maria, conforme dados coletados pelo questionário. Na Tabela 1 verifica-se que a faixa etária dos trabalhadores da empresa é formada primordialmente de pessoas jovens, sendo que (42,70%) têm até 25 anos de idade; (30,34%) estão na faixa etária de 26 e 30 anos; (12,36%) têm idade de 31 até 35 anos; e o restante tem acima de 35 anos.

Os dados da tabela revelam a predominância de pessoas do sexo feminino (73,03%) e estão solteiras (55,17%). Observa-se também que quanto à escolaridade, 63,33% possuem ensino médio completo; 13,33% possuem curso universitário incompleto e que somente 02 funcionários (2,22%) possuem curso superior.

Tabela 1

#### Informações pessoais dos trabalhadores da empresa de Santa Maria

Variável	Frequência (%)
<b>Idade</b>	
Até 25 anos	<b>38 (42,70)</b>
De 26 a 30	27 (30,34)
De 31 a 35	11 (12,36)
De 36 a 40	03 (3,37)
De 41 a 45	06 (6,74)
De 46 a 50	01 (1,12)
Acima de 50 anos	03 (3,37)

<b>Sexo</b>	
Masculino	24 (26,97)
Feminino	<b>65 (73,03)</b>
<b>Estado Civil</b>	
Solteiro	<b>48 (55,17)</b>
Casado	32 (36,78)
Viúvo	01 (1,15)
Desquitado	01 (1,15)
Outro	05 (5,75)
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Fundamental Incompleto	04 (4,44)
Ensino Fundamental Completo	03 (3,33)
Ensino Médio Incompleto	12 (13,33)
Ensino Médio Completo	<b>57 (63,33)</b>
Superior Incompleto	12 (13,33)
Superior Completo	02 (2,22)
Pós-Graduação	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 2 constata-se que a renda mensal predominante dos trabalhadores é de no máximo R\$ 750,00 (85,06%). Com relação ao tempo de serviço destes trabalhadores destaca-se que 47,19% estão até 2 anos na empresa; 20,22% têm de 3 a 5 anos de empresa; 17,98% têm de 6 a 10 anos na empresa; e o restante tem mais de 11 anos de casa. Quanto às atividades que desempenham na empresa a maioria tem como ocupação/função a categoria de vendedor (56,82%); e caixa 15,91%.

Tabela 2

**Informações funcionais dos entrevistados**

Variável	Frequência (%)
<b>Renda Mensal</b>	
Até R\$ 750,00	<b>74 (85,06)</b>
De R\$ 750,01 a R\$ 1.000,00	04 (4,60)
De R\$ 1.000,01 a R\$ 1.500,00	03 (3,45)
De R\$ 1.500,01 a R\$ 2.000,00	03 (3,45)
Acima de R\$ 2.000,00	03 (3,45)
<b>Tempo de serviço na empresa</b>	
Até 2 anos	<b>42 (47,19)</b>
Acima de 2 até 5 anos	18 (20,22)
Acima de 5 até 10 anos	16 (17,98)
Acima de 10 até 15 anos	03 (3,37)
Acima de 15 anos	10 (11,24)
<b>Ocupação/Função</b>	
Vendedor	<b>50 (56,82)</b>
Gerente	04 (4,55)
Auxiliar	01 (1,14)
Caixa	14 (15,91)
Outros	19 (21,50)

Fonte: Elaborado pelos autores

Na sequência foi realizado o estudo descritivo dos dados que estão relacionados aos vários aspectos do trabalho, no qual foram calculadas a média e o desvio-padrão (Tabela 3). Na análise da Tabela 3, percebe-se que os participantes do estudo apresentam nível bem mais expressivo de comprometimento do que entrincheiramento com a organização, como observado pelo escore médio de comprometimento ( $\mu = 4,41$ ) e do escore médio de entrincheiramento ( $\mu = 2,93$ ). Há um envolvimento alto ( $\mu = 4,41$  em uma escala de cinco pontos) do que o vínculo de permanência moderadamente baixo mantido por falta de alternativas (2,62) custos emocionais moderadamente acima do ponto médio da escala

associados ao abandono da carreira (3,35) e investimentos efetuados (2,95), moderadamente abaixo do ponto médio da escala utilizada. O entrincheiramento revelado pelos dados da pesquisa está próximo ao limite para a faixa normal.

Tabela 3

**Estatística descritiva das variáveis envolvidas no estudo**

VARIÁVEIS\MEDIDAS	N	Média	Desvio-Padrão
Comprometimento	91	4,41	0,72
Entrincheiramento	91	2,93	0,73
Ajustamentos	91	2,95	0,87
Arranjos	90	3,35	0,98
Limitação	90	2,62	0,75

Fonte: Elaborado pelos autores

Tanto a média do constructo entrincheiramento, quanto as suas dimensões constituintes, exceto arranjos burocráticos, encontra-se abaixo do ponto intermediário da escala, o que não acontece com a medida de comprometimento. Com relação aos resultados do desvio-padrão, verifica-se que a variável arranjos burocráticos impessoais apresentou maior dispersão entre as respostas analisadas ( $\sigma = 0,98$ ) atribuídos pelos trabalhadores. Já a variável comprometimento é a que apresenta a menor variabilidade de respostas ( $\sigma=0,72$ ), ou seja, apresenta maior uniformidade entre os escores apontados pelos trabalhadores.

**5.2 Confiabilidade das escalas de comprometimento e de entrincheiramento utilizadas**

A fim de mensurar o índice de confiabilidade aos instrumentos utilizados no presente estudo foi aplicado o teste *alpha de Cronbach*, obtendo-se os seguintes resultados apresentados na Tabela 4, a seguir. Todos os instrumentos foram considerados confiáveis. Quanto à confiabilidade das medidas, obteve-se *alphas* de 0,91 de comprometimento e 0,93 de entrincheiramento, considerados elevados, bem acima dos consolidados por Magalhães (2005) de 0,82 para comprometimento e de 0,84 para entrincheiramento. Os *alphas de Cronbach* por dimensões se situam acima 0,83, também acima dos consolidados por Magalhães (2005).

Tabela 4

**Confiabilidade das Escalas Utilizadas**

Escala	ALPHA DE CRONBACH	
	Pesquisa atual	Magalhães (2005)
Comprometimento	0,91	0,82
Entrincheiramento	0,93	0,84
E1 Ajustes à posição social	0,75	0,77
E2 Arranjos burocráticos	0,73	0,88
E3 Limitações de alternativas	0,72	0,85

Fonte: Elaborado pelos autores

**5.3 Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional: correlações entre os constructos**

O coeficiente utilizado para avaliar a existência de correlação entre as variáveis do estudo foi o de Correlação de Pearson e seus resultados seguem apresentados na Tabela 5. A análise da correlação serve para mostrar a natureza dos vínculos dos funcionários com a organização e explora as proximidades entre os constructos comprometimento e entrincheiramento na empresa.

Para esta análise foram verificadas as correlações entre as variáveis que descrevem o significado de vários aspectos no trabalho, que são: comprometimento e entrincheiramento e deste em suas três dimensões: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Para verificar a natureza dos vínculos dos funcionários com a

organização foram realizadas análises de correlação a fim de explorar as proximidades entre os constructos comprometimento e entrincheiramento organizacional. Os resultados das correlações de Pearson, apresentados na Tabela 5, mostram significativas correlações entre os constructos comprometimento e entrincheiramento e fortes e significativas correlações entre o entrincheiramento e seus três fatores. A correlação entre comprometimento e entrincheiramento é estatisticamente significativa de modo moderadamente forte (0,348\*\*). Essa correlação não é mais forte em função do padrão de correlação entre os fatores que compõem o entrincheiramento em sua relação com comprometimento. Assim, verifica-se que comprometimento com a organização está associado positivamente com a escala total do entrincheiramento em função da correlação positiva que possui com duas de suas dimensões - arranjos burocráticos pessoais e ajustamento à posição social (respectivamente 0,443\*\* e 0,323\*\*) e a inexistência de correlação entre as variáveis: comprometimento e limitação de alternativas (0,190).

Tabela 5  
**Resultado do teste de correlação de Pearson**

		<b>Comprome timento</b>	<b>Entrinchei ramento</b>	<b>Posição social</b>	<b>Arranjo burocrático</b>	<b>Limitação de alternativas</b>
<b>Comprometimento</b>	Correlação de Pearson	1				
	Sig. (2-tailed)					
<b>Entrincheiramento</b>	Correlação de Pearson	0,348**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,001				
<b>Posição social</b>	Correlação de Pearson	0,323**	0,896**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,000			
<b>Arranjo burocrático</b>	Correlação de Pearson	0,443**	0,877**	0,683**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		
<b>Limitação de alternativas</b>	Correlação de Pearson	0,190	0,796**	0,615**	0,613**	1
	Sig. (2-tailed)	0,080	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Elaborado pelos autores

\*\* Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed)

A falta de correlação entre limitação de alternativas foi mostrada na literatura por Solinger e colaboradores (2008). Portanto, a relação apresentada entre entrincheiramento e comprometimento organizacional neste estudo se dá em função dos custos emocionais percebidos e os investimentos realizados. Uma investigação conduzida por Carson, Carson, Phillips e Roe (1996), encontrou resultados que apontam que os profissionais entrincheirados apresentam maiores níveis de comprometimento de continuação e menor intenção de afastamento e maior estabilidade de carreira em comparação a indivíduos não entrincheirados.

Os achados mostram uma relação positiva e significativa entre o comprometimento organizacional e o fator arranjos burocráticos pessoais (0,443\*\*) associados à perspectiva de uma mudança de organização, que representa um componente psico-social. Semelhante resultado é verificado nos trabalhos de Carson et al. (1995) e por Baiocchi e Magalhães (2004). Deste modo, o funcionário identificado com a organização tende a se entrincheirar devido ao medo de sofrer custos emocionais decorrentes a sua saída da organização.

Quando da análise da correlação do constructo entrincheiramento com os seus fatores, os achados mostram uma correlação muito alta entre entrincheiramento e suas dimensões de investimentos, custos emocionais e limitações de alternativas, evidenciando que as três dimensões se relacionam positivamente com o entrincheiramento, conforme os índices que

podem ser observados na Tabela 5 (0,896\*\*, 0,877\*\* e, 0,796\*\*), respectivamente. Esses achados são corroborados na literatura que afirma que o indivíduo entrincheirado encontra-se num comportamento estático e defensivo. No entendimento de Carson e Bedeian (1995), muitos profissionais se entrincheiram numa organização ou profissão devido a três categorias de fatores: investimentos feitos, custos emocionais ligados à mudança e a percepção de poucas e limitadas alternativas de carreira. Segundo Carson e Bedeian (1994) e Bastos (1994), entrincheiramento diz respeito à opção de continuar na mesma organização 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, e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação.

O fator ajustamento à posição social se correlaciona significativamente com os fatores arranjos burocráticos impessoais e limitações de alternativas, fato este observado nos índices, (0,683\*\* e 0,615\*\*). Por sua vez, arranjos burocráticos têm alta correlação com limitações de alternativas (0,613\*\*). Tais achados, neste estudo, mostram que existem fortes correlações entre as três dimensões de entrincheiramento organizacional. Para Rodrigues (2009), o indivíduo entrincheirado busca em sua organização proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de sua posição social e o afastamento de outras perdas à sua saída.

#### **5.4 Relações entre comprometimento e entrincheiramento e variáveis demográficas e funcionais**

Nesta etapa realizaram-se comparações entre as informações pessoais, e funcionais dos trabalhadores com as variáveis que descrevem o significado de vários aspectos do trabalho (comprometimento, entrincheiramento, ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas). Ao se examinar as médias das variáveis demográficas que integram cada constructo (Tabela 6), verificam-se, no entanto, alguns resultados que merecem observação.

Quanto a variável sexo, se de um lado as médias de comprometimento são absolutamente iguais (4,40), por outro lado os homens (3,05) apresentam nível de entrincheiramento ligeiramente mais alto que as mulheres (2,95). A investigação por sub escalas revela que eles percebem mais os custos de investimentos e limitações de alternativas associados à troca de organização, enquanto as mulheres percebem mais os custos emocionais. Em relação à idade verificam-se médias mais altas de comprometimento em relação ao entrincheiramento em todas as faixas etárias, conforme dados da Tabela 6. Verifica-se que o comprometimento cresce com aumento da idade (4,26) na faixa de até 25 anos e de (4,96) na faixa de 41 a 45 anos, decrescendo ligeiramente nas faixas posteriores.

A escala do entrincheiramento tem comportamento diverso. Os menos entrincheirados estão nas faixas de 36 a 40 anos (2,62) e na faixa abaixo dos 25 anos (2,80). As faixas etárias que apresentam entrincheiramento maior estão situadas acima dos 41, 46 e 50 anos, com médias de (3,43, 3,64 e 3,44), respectivamente. É interessante observar, quando da análise dos fatores de entrincheiramento das faixas etárias, o fator falta de alternativas é que apresenta médias de entrincheiramento menores em quase todas as faixas etárias, com médias menores nas faixas dos mais jovens. Verifica-se, também, que as médias dos custos de entrincheiramento estão ligeiramente acima dos investimentos já realizados em quase todas as faixas etárias, contribuindo mais para a permanência na organização (entrincheiramento) e que com o aumento da idade das pessoas esses fatores são mais significativos. Esses achados conferem com os estudos de Carson et al. (1995), os quais constatam que sintomas de entrincheiramento podem incluir: desejo de evitar estigma social, medo que a idade limite uma boa recolocação, falta de desejo de deixar privilégios já adquiridos e medo de perder com a troca. Ainda, para Carson et al (1995) a idade do profissional pode causar, com o tempo, a sensação de restrição de oportunidades. A pessoa entrincheirada permanece na organização

não pelo fato de querer contribuir para o crescimento da organização, mas sim, por pressentir prejuízos e danos com sua saída (RODRIGUES, 2009).

Em relação ao estado civil os casados (4,56) apresentam um comprometimento ligeiramente superior aos solteiros (4,24), e também apresentam um nível de entrincheiramento ligeiramente mais alto (3,13; 2,90, respectivamente). Os fatores que contribuem para o entrincheiramento, pela ordem, são custos emocionais (3,60), investimentos já realizados (2,96) e poucas alternativas (2,82) para os casados e para os solteiros as médias apuradas são de (3,21) para custos emocionais, (2,94) para investimentos já realizados e de (2,56) em relação à limitação de alternativas. As médias mostram que o entrincheiramento se dá devido aos custos emocionais mais altos para os casados (3,60) e (3,21) para os solteiros e por limitações de alternativas de (2,82) para os casados e de (2,56) para os solteiros. Verifica-se que o entrincheiramento ligeiramente maior para os casados se dá em sua maior parte devido aos custos emocionais percebidos (CARSON et al. 1995) e por falta de alternativas.

Tabela 6

**Médias de comprometimento e entrincheiramento organizacional por características demográficas**

Variáveis	%	Comprometimento organizacional	Etrincheiramento organizacional.			
			Médias geral e por fatores			
			Geral	APS	ABI	LA
<b>Sexo</b>						
Masculino	26,97	4,40	3,05	3,11	3,28	2,76
Feminino	73,03	4,40	2,95	2,89	3,38	2,58
<b>Idade</b>						
Até 25 anos	42,70	4,26	2,80	2,86	3,07	2,47
De 26 a 30 anos	30,34	4,36	3,07	3,00	3,51	2,69
De 31 a 35 anos	12,36	4,55	2,98	2,79	3,52	2,62
De 36 a 40 anos	3,37	4,70	2,62	3,15	2,46	2,24
De 41 a 45 anos	6,74	4,96	3,43	3,10	3,89	3,29
De 46 a 50 anos	1,12	4,22	3,64	3,75	3,63	3,55
Acima de 50 anos	3,37	4,56	3,44	3,44	3,94	2,95
<b>Estado Civil</b>						
Solteiro	55,17	4,24	2,90	2,94	3,21	2,56
Casado	36,78	4,56	3,13	2,96	3,60	2,82
Viúvo	1,15	5,00	3,56	3,75	4,12	2,82
Desquitado	1,15	4,44	2,76	1,92	3,50	2,27
Outro	5,75	4,78	3,16	3,34	3,57	2,56
<b>Nível de Renda</b>						
Até R\$ 750,00	85,06	4,35	2,95	2,94	3,33	2,59
De R\$ 750,00 a R\$1.000,00	4,60	4,83	3,13	3,05	3,62	2,73
De R\$1.001,00 a R\$1.500,00	3,45	4,63	2,94	2,97	3,21	2,64
De R\$1.501,00 a R\$2.000,00	3,45	4,96	3,37	2,94	3,61	3,57
Acima de R\$ 2.000,00	3,45	4,59	3,78	3,44	4,44	3,45
<b>Escolaridade</b>						
Ensino Fundamental Incompleto	4,44	4,50	3,51	3,68	3,92	2,93
Ensino Fundamental Completo	3,33	4,48	3,10	3,08	3,30	2,91
Ensino Médio Incompleto	13,33	4,48	2,83	3,00	3,01	2,48
Ensino Médio Completo	63,33	4,44	3,05	2,95	3,52	2,68
Superior Incompleto	13,33	4,22	2,77	2,86	2,96	2,49
Superior Completo	2,22	3,81	2,71	2,15	2,95	3,04

Fonte: Elaborado pelos autores

No que diz respeito à renda o comprometimento apresenta pequenas diferenças nas médias em relação às faixas de remuneração. A média mais alta (4,96) se encontra na faixa

de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00 e a mais baixa (4,35) na faixa de até R\$ 750,00, onde estão 85,06% dos funcionários. É interessante observar que a faixa imediatamente acima, que vai até R\$ 1.000,00 a média sobe para (4,83) melhorado significativamente o comprometimento. O que chama atenção nos resultados é o fato de os funcionários com renda superior de R\$ 2.000,00 apresentar média de comprometimento (4,59), moderadamente inferior à faixa imediatamente inferior (4,96). No tocante ao entrincheiramento os funcionários que estão nas faixas de renda de até R\$ 750,00 e de R\$ de 1.001,00 a R\$ 1.500,00 são as menos entrincheiradas (2,95 e 2,94, respectivamente), e os mais entrincheirados se encontram na faixa de renda acima de R\$ 2.000,00 (3,78). O custo emocional é o fator que mais contribuiu para o entrincheiramento, principalmente para a faixa de renda acima de R\$ de 2.000,00 com média de (4,44). No que se refere ao fator falta de alternativas apresenta as médias mais baixas de entrincheiramento, verificando-se a menor média (2,59) na faixa mais baixa de renda e a média mais alta (3,57) na faixa de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.000,00. Esses achados conferem com a literatura ao referir-se ao conhecimento e julgamento das implicações do rompimento das relações e do comprometimento baseado nos custos que os empregados associam com o deixar a organização (MEYER e ALLEN, 1994).

Quanto à escolaridade as médias de comprometimento apresentam um contínuo descendente de (4,50) para a categoria ensino fundamental incompleto ao superior completo (3,81), evidenciando que quando aumenta a escolaridade diminui o comprometimento organizacional. Esses achados conferem com a literatura que mostra níveis educacionais melhores têm deslocado o comprometimento organizacional para o comprometimento de carreira (BLAU, 2003). Os funcionários do ensino fundamental incompleto são os mais entrincheirados com média de (3,51) e os de superior completo (2,71). Os funcionários menos qualificados percebem as dimensões arranjos burocráticos impessoais (3,92) e ajustamento à posição social (3,68) como barreiras para deixar a organização, aumentando seu nível de entrincheiramento.

Tabela7

**Médias de comprometimento/ entrincheiramento por características funcionais**

Variáveis	%	Compro metimento organiza cional	Etrincheiramento organizacional.			
			Médias geral e por fatores			
			Geral	APS	ABI	LA
<b>Tempo de Serviço</b>						
Até 2 anos	47,19	4,33	2,90	2,81	3,37	2,51
Acima de 2 até 5 anos	20,22	4,49	2,95	3,01	3,21	2,62
Acima de 5 até 10 anos	17,98	4,24	3,16	3,17	3,39	2,92
Acima de 10 até 15 anos	3,37	4,63	2,94	3,03	3,67	2,12
Acima de 15 anos	11,24	4,77	3,21	3,18	3,61	2,83
<b>Função</b>						
Vendedor	59,52	4,34	3,07	3,05	3,41	2,74
Gerente	4,76	4,94	2,78	2,88	3,18	2,32
Auxiliar	1,19	4,33	2,65	3,08	2,87	2,00
Caixa	16,67	4,54	2,79	2,71	3,21	2,44
Outros	17,86	4,41	2,85	2,72	3,24	2,60

Fonte: Elaborado pelos autores

Investigar as médias das relações dos constructos comprometimento e entrincheiramento organizacionais, em relação às variáveis funcionais, pode contribuir para um entendimento dos vínculos dos trabalhadores com a organização. No que se refere ao tempo de serviços, as médias de comprometimento aumentam com o tempo de serviço de empresa, exceção feita com a média (4,24) na faixa de 6 a 10 anos de empresa. Quanto ao

entrincheiramento organizacional os achados mostram que as pessoas que têm menos tempo de empresa estão menos entrincheirados (2,81) e percebem mais alternativas de oportunidades (2,51), enquanto as pessoas que têm mais tempo de empresa estão mais entrincheirados (3,18) e percebem menos oportunidades de mudanças (3,83). Ou seja, estes resultados permitem inferir que à medida que os profissionais pesquisados permanecem mais na empresa percebem menos alternativas de oportunidades de emprego, aumentando seu nível de entrincheiramento. Para Becker (1960) o profissional que trabalha durante muito tempo numa organização percebe restrições impostas pelo mercado de trabalho. Para Carson et al. (1995), as limitações de alternativas refere-se à percepção do sujeito de poucas oportunidades fora da carreira e da dificuldade de recolocação no mercado, principalmente, a especificidade dos conhecimentos desenvolvidos no seu campo de atuação.

Em relação ao exercício das funções os gerentes se sentem moderadamente mais comprometidos em relação aos caixas com médias de (4,94 e 4,54), respectivamente. O estudo mostra médias também altas para os demais profissionais, vendedor, auxiliar e outros, (4,34, 4,33, e 4,41), respectivamente. Verificam-se níveis de entrincheiramento em relação ao exercício profissional, moderadamente baixos, sendo a maior média (3,07) para a função de vendedor, associada, principalmente pelos custos emocionais (3,41). Os gerentes e os auxiliares percebem menos a falta de alternativas em relação aos outros profissionais da empresa (com médias de 2,32 e de 2,00, respectivamente).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados satisfazem o objetivo do estudo de identificar de que forma são estruturados os vínculos de comprometimento e entrincheiramento dos funcionários de uma organização do setor comercial. Desse modo, os resultados apontam correlação positiva entre o comprometimento e o entrincheiramento organizacional e os custos emocionais associados à perspectiva de uma mudança (entrincheiramento). Cabe também destacar entre os achados o fato de que o comprometimento apresenta níveis bem mais expressivos do que entrincheiramento. Bem como, a relação entre comprometimento e entrincheiramento (e seus componentes) com variáveis demográficas e funcionais que nesta investigação encontrou-se relações significativas com ajustamentos à posição social e arranjos burocráticos pessoais.

Os dados encontrados sobre o comprometimento organizacional indicam que há, por parte dos empregados, uma avaliação positiva, conforme demonstram as médias das características demográficas e funcionais. Todas as médias situam-se acima de quatro numa escala de cinco, exceto na variável escolaridade o item nível superior completo (média = 3,81). Os itens de médias mais altas se encontram quanto à variável idade nas faixas de mais idade, exceção feita na faixa etária de 46 a 50 anos (4,22 = a menor média da escala); os casados têm média de comprometimento maior do que os solteiros; a menor média da variável nível de renda encontra-se na faixa mais baixa de renda, evidenciando menor comprometimento neste nível de renda; as médias dos níveis de escolaridade mostram que quanto mais alto o grau de escolaridade menor a média de comprometimento; as médias de tempo de serviço apontam que quanto mais tempo de casa aumenta o comprometimento, exceção feita na faixa de cinco a dez anos; e quanto às médias das funções evidenciam que as funções de maior responsabilidade (vendedor e caixa) apresentam os escores mais altos de comprometimento. Quanto a variável sexo apresenta a mesma média de comprometimento entre homens e mulheres, o que não ocorre com o constructo entrincheiramento que mostra maior entrincheiramento dos homens em relação às mulheres.

Na análise das médias dos dados relativos às dimensões de entrincheiramento revelam a prevalência entre a população estudada do entrincheiramento de base custo emocional (arranjos burocráticos impessoais), seguindo-se de base das perdas dos investimentos realizados (ajustamentos à posição social) e, por fim, de base poucas alternativas de carreira

(limitação de alternativas). Os resultados das análises das variáveis demográficas e funcionais ratificam as conclusões de outros estudos (MOWDAY, 1982; CARSON E BEDEIAN, 1995; CARSON et al. 1995; BECKER, 1960; MEYER e ALLEN, 1994; RODRIGUES, 2009; BASTOS, 1994). A análise dos constructos comprometimento e entrincheiramento (e seus componentes), com variáveis demográficas e funcionais, neste estudo, revelam relações significativas com todas as variáveis.

Os resultados das correlações de Pearson inferem significativas correlações entre os constructos comprometimento e entrincheiramento e fortes e significativas correlações entre o entrincheiramento e seus três fatores. A correlação entre comprometimento e entrincheiramento é estatisticamente significativa de modo moderadamente forte.

Outro resultado interessante está relacionado à associação do comprometimento com a escala total de entrincheiramento, cuja correlação sugere que o comprometimento organizacional e a dimensão custos emocionais que aborda a capacidade de tolerar adversidades pode ter associação a comportamentos de receio e resistência à mudança, que envolve o construto de entrincheiramento. Por outro lado, um achado importante entre as dimensões de entrincheiramento, está relacionado à limitação de alternativas que foi a única dimensão que não se revelou associada com o comprometimento. Os dados do estudo revelam que os participantes percebem alternativas de carreira, embora os custos, sejam emocionais ou investimentos já realizados, também sejam levados em consideração. Com isso, constata-se que a variável comprometimento tem um significado maior pelos trabalhadores com relação ao entrincheiramento por limitação de alternativas, ou seja, os trabalhadores têm, de um lado, um nível elevado de comprometimento com o seu trabalho e, por outro lado um mediano nível de entrincheiramento.

Por sua vez, a análise da correlação do constructo entrincheiramento com os seus fatores, os achados mostram uma correlação muito alta entre entrincheiramento e suas dimensões de investimentos, custos emocionais e limitações de alternativas, evidenciando que as três dimensões se relacionam positivamente com o entrincheiramento. Esses achados são corroborados na literatura por (CARSON e BEDEIAN, 1995; BASTOS, 1994), quando se referem ao entrincheiramento, como alternativa de continuar na mesma organização 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, e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação.

Entende-se como principal limitação deste estudo o fato de a população ser circunscrita as quatro lojas mais densas de empregados de uma única organização, de um universo amplo formado pelos trabalhadores do comércio, o que restringe a generalização das conclusões. Mais pesquisas são necessárias para estudar as características de uma categoria de trabalhadores tão ampla, diversa e heterogênea que pode se empregar em organizações tão diversas no ramo comercial. No entanto, espera-se que estudo traga contribuições no sentido de melhor entendimento da relação dos vínculos de trabalho indivíduo-organização quanto ao comprometimento e a intenção de permanência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYREE, S.; CHAY, Y.; CHEW, J. An investigation of de predictors and outcomes of career commitment in three career stages. **Journal of Vocation Behavior**, 44, p. 1-16, 1994.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES. M. Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 1, p. 63-69, 2004.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Tese de Doutorado**, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. B. V.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa [CD]. In: **Anais, 24. Encontro da ANPAD**. Florianópolis, CD 1, 2000.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, 66, n. 1, p. 1-18, 1960.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BLAU, G. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, 11, p. 279-298, 2001.

\_\_\_\_\_. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, p. 469-488, 2003.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, 44, p. 237-262, 1994.

\_\_\_\_\_. Development and construct validation of career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 68, p. 301-320, 1995.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 6, p. 301-320, 1995.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; PHILLIPS, J. S.; ROE, C. W. A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v. 22, n. 4, p. 273-286, 1996.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p. 62-75, 1997.

GEDALE, G. A., DOBSON, P.; GILBERT, P. National differences in organizational commitment: effect of economy, product of personality, or consequence of culture? **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 37, 2006.

GREINER, R.; METERS, G. **Enterprise networking: working together apart**. Bedford, MA: Digital Press, 1992.

HOBBSAWN, E. **Era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991**. SÃO Paulo: Cia das Letras, 1995.

MAGALHÃES, M. O. Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Editora Bookman, Porto Alegre, 1999.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “side bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v.69, n. 3, p. 372-378, 1994.

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

MEYER, J. P. (Org.), **Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions**. New York/London: Routledge – Taylor & Francis Group, p. 37-68, 2009.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Bases sociológicas, antropológicas, e psicológicas do comprometimento organizacional. **Psicologia em Revista**, 15, p. 200-215. 2009.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. **Journal of Vocation Behavior**, 65, 157-177, 2004.

RODRIGUES, A. C. A. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala de análise da sobreposição entre os constructos. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

ROCHA, A. S. C.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudanças: o caso do Banco do Brasil [CD]. In **Anais, 23. Encontro da ANPAD**, Foz do Iguaçu, PR, 1 CD, 1999.

SIQUEIRA, M.M.M.; JUNIOR GOMIDE, S. Vínculos dos indivíduos com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, C. J.; ANDRADE BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho: no Brasil**. São Paulo: Artmed, p. 300-328, 2004.

SOLINGER, O. N.; OLFEEN, W.; ROE, R. A. Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 70-83, 2008.

SULLIVAN, D. The changing nature of careers: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 25. n. 3, p. 457, 1999.