

Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: Evidências de Sobreposição entre os Construtos

Autoria: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Na agenda de pesquisa sobre comprometimento organizacional, predomina o modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen, que tem sido foco das discussões sobre as principais inconsistências que cercam o construto. Dentre os problemas conceituais e empíricos debatidos, destaca-se a base de continuação por ser fonte das principais questões levantadas: representa a noção de permanência, cujo papel na constituição do conceito de comprometimento tem sido questionado; possui impasses ligados à qualidade psicométrica da escala; e apresenta inconsistências empíricas frente a variáveis desejáveis e indesejáveis, com padrões de relações distintas das demais bases. Nesse contexto, o presente estudo coloca em pauta o conceito de entrincheiramento organizacional, que pode ser definido como a tendência do trabalhador a permanecer na organização devido a sua avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas alternativas fora da organização e dos custos associados a sua saída. No campo das carreiras, foram reunidas evidências de sobreposição entre o entrincheiramento e comprometimento de continuação. Pretende-se, aqui, testar a hipótese de sobreposição dos construtos com foco organizacional a partir da avaliação de modelos estruturais de covariância. A amostra do estudo contemplou 721 trabalhadores de diferentes organizações e estados do Brasil, tendendo a uma composição de indivíduos jovens, de alta escolaridade, empregados em empresas privadas e com pouco tempo de serviço. Para a tabulação e análise dos dados, foram utilizados os *softwares* estatísticos SPSS 13.0 e AMOS 16.0, e foi empregada a modelagem de equações estruturais. Os testes dos modelos de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, ambos com bons índices de ajuste, resultaram nas primeiras evidências de sobreposição entre os construtos: altos coeficientes de correlação, que é indicativo de redundância, e grande quantidade de índices de modificação e resíduos entre as variáveis dos dois construtos, o que significa que muitas relações precisariam ser especificadas entre esses itens devido às fortes correlações existentes na matriz de dados da amostra, o que é mais um indicativo de sobreposição. Apesar de ter sido confirmada a hipótese do presente estudo, recomenda-se que outras investigações sejam realizadas de modo a reunir uma base empírica capaz de suportar a defesa de que a dimensão de continuação representa o mesmo fenômeno psicossocial constituído pelo entrincheiramento organizacional. Tal confirmação poderá justificar sua desintegração do conceito de comprometimento, contribuindo para uma maior precisão do construto. Espera-se que o presente trabalho seja parte dos novos rumos da pesquisa sobre os vínculos do indivíduo com a organização, contribuindo para minimizar a redundância conceitual e os problemas empíricos que os estudos apoiados no modelo tridimensional do comprometimento acumularam ao longo das últimas décadas.

Palavras-chave: Comprometimento de continuação, entrincheiramento organizacional, sobreposição conceitual e empírica

1. Introdução: questões conceituais e empíricas do comprometimento de continuação

Na história construída pela agenda de pesquisa do comprometimento, seu desenvolvimento foi marcado, desde as primeiras décadas, por alertas de autores que já vislumbravam os problemas conceituais e empíricos que viriam a ameaçar a validade e fidedignidade dos estudos futuros. Reichers (1985) apontava como um problema potencial a falta de cuidado dos pesquisadores em entender as percepções e expectativas dos atores organizacionais sobre o comprometimento, uma vez que as conceituações divulgadas eram, normalmente, derivações e acréscimos de definições prévias. Sua crítica estava respaldada, especialmente, no movimento de pesquisadores que, na ocasião, propunham novas dimensões e novas escalas para o comprometimento (Alutto et al., 1973; Buchanan, 1974, Etzioni, 1961/1974; Kanter, 1968, O'Reilly & Chatman, 1986).

Osigweh (1989), também atento a essa tendência, trouxe um alerta sobre os riscos de propor construtos e medidas muito vastos, pois a inclusão de conceitos em demasia poderia, em lugar de ampliar o alcance dos construtos, ameaçar a precisão das pesquisas conduzidas e, conseqüentemente, sua validade científica. Ainda assim, muitos modelos multidimensionais do comprometimento continuaram sendo divulgados na literatura, dentre os quais se destaca o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), proposto com o objetivo de expandir o conceito com a incorporação de três facetas provenientes de estudos prévios: a base afetiva, expressa pela identificação e afeto para com a organização (Mowday et al., 1982); a base normativa, resultado da internalização de normas e valores organizacionais, que geram o sentimento de obrigação em permanecer (Wiener, 1982); e a base de continuação, apoiada em uma racionalidade instrumental que prevê custos envolvidos e benefícios perdidos com a saída da organização (Becker, 1960).

O presente trabalho destaca do modelo tridimensional o componente de continuação, pelo fato de ser esse o portador e provocador do maior número de inconsistências empíricas na pesquisa sobre o comprometimento organizacional. Conceitualmente, a base de continuação abarca a ideia de permanência por necessidade. É importante situar historicamente o momento em que a permanência foi incluída como um constituinte do comprometimento organizacional, uma vez que essa era uma das maiores preocupações da época, levando os pesquisadores a buscarem identificar o vínculo que diferenciava os trabalhadores que saíam daqueles que permaneciam (Porter et al., 1974).

Atualmente, contudo, diferentes motivos apontam para a superação da noção de permanência embutida no conceito de comprometimento: essa já não é a preocupação maior das organizações e dos trabalhadores, uma vez que se esperam cada vez mais contribuições ativas em lugar de uma continuidade passiva (Rodrigues & Bastos, 2010); a permanência tem sido tratada mais como uma possível consequência do comprometimento do que como uma condição para o vínculo (Barbosa & Faria, 2000); está claro que outros fatores podem explicar a permanência do trabalhador e, por isso, sua presença intrínseca ao comprometimento pode favorecer problemas empíricos (Klein et al., 2009).

Solinger et al. (2008) agregam a esse panorama a particularidade de que a base de continuação representa uma atitude cujo objeto é o comportamento de permanecer, diferente do vínculo atitudinal afetivo, que tem como objeto a organização. A essa diferença é atribuído o insucesso de alguns estudos em identificar as relações entre a base de continuação e variáveis desejáveis, uma vez que essa dimensão mede a vantagem em permanecer, ou a não-utilidade de deixar a organização, devido aos custos associados à saída. Assim, os autores consideram compreensível que não sejam encontradas relações significativas entre comportamentos desejáveis, a exemplo de cidadania organizacional, e a utilidade avaliada pelo indivíduo em permanecer na organização (comprometimento de continuação).

Somam-se a essa inconsistência conceitual os problemas ligados à qualidade psicométrica da escala da base de continuação. Rodrigues e Bastos (2010) calcularam, com base em uma revisão de diferentes estudos, as médias dos índices de confiabilidade dentro (0,76) e fora (0,65) da América do Norte. Os autores ressaltam que, além de possíveis fatores culturais impactarem na confiabilidade da escala em outros países, a tendência observada em estudos de origens diferentes é que a medida da base de continuação apresenta resultados mais críticos em comparação aos resultados mais positivos encontrados para a escala da base afetiva.

Além disso, há indícios de que a escala do comprometimento de continuação seja composta por duas sub-dimensões, denominadas “alto sacrifício pessoal” e “poucas alternativas percebidas” (Carson & Carson, 2002; Dunham et al., 1994; Jaros, 1997; McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990). Há também, diante dessa possibilidade, a proposta de que a dimensão “poucas alternativas” seja tratada como um antecedente e não como componente do comprometimento (Carson & Carson, 2002; Ko et al., 1997). Além de ser congruente com argumentos já expostos aqui, essa sugestão está pautada na análise de que o fator “sacrifícios pessoais” representa melhor a base teórica do comprometimento de continuação, que é a teoria dos *side bets* de Becker (1960).

Os problemas conceituais e de qualidade psicométrica da medida tem como consequência a instabilidade e incongruência dos estudos empíricos. Diversas pesquisas indicam que a base de continuação apresenta um padrão de relações oposto ao observado para as bases afetiva e normativa. Estudos reportam, por exemplo, relações negativas do comprometimento de continuação com antecedentes como percepções de justiça, suporte organizacional, satisfação no trabalho e com consequentes como desempenho e comportamentos de cidadania organizacional. Essas mesmas variáveis apresentam relações positivas com as bases afetiva e normativa. Em contrapartida, variáveis indesejáveis, como conflito de papel, negligência e absenteísmo, apresentam relações positivas com a base de continuação e, contrariamente, negativas com as demais bases (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2004; Cunha et al., 2004; Meyer et al., 2002). Tais resultados fazem questionar se a base de continuação realmente faz parte do conceito de comprometimento, e se esse não deveria, na verdade, ser tratado como um construto unidimensional, tendo em vista as altas correlações encontradas entre as bases normativa e afetiva (Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004)

Apesar dessas discussões, que colocam em questão o modelo tridimensional, mais de 150 estudos apoiados por esse modelo foram reunidos na meta-análise conduzida por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002). Diante de tal quadro, ainda é um desafio para as pesquisas da área a delimitação teórico-empírica do conceito de comprometimento. Seguindo a recomendação de Osigweh (1989), é necessário que seja feito o movimento inverso, a fim de retirar do construto os conceitos indevidamente incluídos. Para tanto, o presente estudo coloca em pauta, como uma possível solução, o construto de entrincheiramento, originado no campo de estudo das carreiras e transposto por Rodrigues e Bastos (2011) para o foco organizacional.

2. Entincheiramento Organizacional

Tomando como ponto de partida os argumentos anteriormente expostos sobre a permanência do trabalhador na organização, e considerando que o comprometimento favorece uma permanência voluntária e, portanto, relacionada a comportamentos desejáveis, que vínculo estaria estabelecido por um trabalhador que permanece involuntariamente, por necessidade? Que fatores contribuiriam para essa permanência?

Com o objetivo de responder a essas questões, Rodrigues e Bastos (2011) trouxeram para o foco organizacional o conceito de entrincheiramento, que pode ser definido como a tendência do trabalhador a permanecer na organização devido a sua avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas alternativas fora da organização e dos custos associados a sua saída.

O quadro teórico do entrincheiramento foi desenvolvido a partir do mesmo vínculo com foco na carreira, proposto por Carson et al. (1995) com base na teoria dos *side bets* de Becker (1960), e adicionalmente incorporou as considerações feitas por Mowday et al. (1982) sobre o último estágio do progresso do comprometimento, que foi denominada pelos autores de entrincheiramento.

Becker (1960) foi um dos primeiros autores a buscar sistematizar o conceito de comprometimento. Sem deter-se ao foco organizacional, o autor defende que os indivíduos se engajam em linhas consistentes de ação (*side bets*) a fim de atender a expectativas culturais, ajustar-se a papéis sociais, conservar sua auto-imagem ou garantir a manutenção das vantagens advindas de certos comportamentos. Seu trabalho passou a ser referência nos estudos sobre vínculos no trabalho, ainda que tenham prevalecido na literatura os motivos instrumentais de formação dos *side bets*. O exemplo de *side bets* mais discutido é o caso citado pelo autor de um trabalhador que, ao desistir de permanecer na empresa, descobre que seu desligamento resultará em perdas de capital e benefícios que não serão facilmente recuperados em outra organização. Sendo assim, mantém seu curso de ação (permanecer) como forma de preservar esses recursos impessoais emergentes de arranjos burocráticos de gestão.

Décadas depois, Mowday et al. (1982), também preocupados com o conceito de comprometimento, fazem referência ao termo “entrincheiramento” como sendo o resultado de uma prolongada permanência do indivíduo na organização, até então atribuída ao seu comprometimento organizacional. Esse longo período de emprego levaria a um estado de entrincheiramento devido a diferentes motivos: os investimentos de tempo e energia realizados na empresa, que contribuem para o alcance de posições e recompensas mais valorizadas e dificultam a sua saída; as redes sociais formadas na organização, que estariam ameaçadas caso saísse; a percepção do trabalhador de que seu perfil tornou-se muito específico àquela organização e já não é facilmente transferível a outras realidades; e as justificativas formuladas pelos indivíduos para os investimentos e sacrifícios feitos pela organização, como forma de evitar dissonâncias cognitivas.

Para a conceituação do entrincheiramento com foco na carreira, Carson et al. (1995) utilizaram como principal referência o estudo de Becker (1960), que inspirou as duas primeiras dimensões do construto proposto: investimentos na carreira, que são os esforços empregados pelo trabalhador para o desenvolvimento de sua carreira, como dinheiro, energia e tempo para o aprendizado necessário ao seu crescimento profissional; e custos emocionais, que se referem a quaisquer custos advindos de uma mudança de carreira, a exemplo de interrupção de relacionamentos interpessoais. Devido à baixa precisão de que custos emocionais seriam esses e à semelhança da base teórica de ambas as dimensões (*side bets*), Blau (2001a, 2001b) somou evidências para defender a combinação desses fatores em uma única dimensão, denominada custos acumulados. O terceiro fator proposto por Carson et al. (1995) é limitação de alternativas, ou a percepção de que as oportunidades são restritas fora da carreira, devido à especificidade dos conhecimentos adquiridos ou mesmo à idade do profissional.

Com o objetivo de viabilizar a operacionalização do conceito de entrincheiramento organizacional, Rodrigues (2009) reuniu itens construídos com base na revisão desses três trabalhos, além de itens advindos de escalas já existentes, que buscavam medir os *side bets* ou justificar a permanência do indivíduo na organização. O processo de validação incluiu

análises exploratórias e confirmatórias e, do total de 31 itens reunidos, 22 restaram após o processo de validação, que resultou em três fatores, a seguir descritos:

- Ajustamentos à posição social (APS; $\alpha=,80$): oito itens referentes aos esforços e investimentos do indivíduo no processo de adaptação à organização, como tempo, conhecimentos adquiridos, status alcançado e redes de relacionamentos formadas;

- Arranjos burocráticos impessoais (ABI; $\alpha=,77$): sete itens referentes aos custos associados à saída da organização, a exemplo de perda de estabilidade financeira e perda de benefícios, como férias, participação nos lucros, remuneração variável, benefícios de assistência médica, odontológica, previdência privada, aposentadoria, entre outros;

- Limitação de alternativas (LA; $\alpha=,79$): sete itens que avaliam a percepção do respondente em relação às oportunidades de emprego fora da organização em que trabalha. Uma vez que a noção de alternativas limitadas está presente também na medida do comprometimento de continuação, itens originalmente elaborados para medir essa base foram inseridos na validação da escala.

Rodrigues (2009), ao propor essa última dimensão, rediscute e contrapõe sua pertinência na escala do comprometimento de continuação e na escala de entrincheiramento organizacional. Argumenta que, não obstante possa ser considerada um antecedente do comprometimento, conforme já mencionado, a percepção de alternativas limitadas é um fator decisivo no processo de entrincheiramento.

Em primeiro lugar, há uma noção de limitação intrínseca embutida nos processos que fortalecem os demais fatores. À medida que o indivíduo sente que aderiu a um perfil muito específico da organização onde trabalha ou acredita que suas características pessoais não contribuem para sua empregabilidade ou mesmo que o papel e *status* atuais não seriam facilmente alcançados em outra organização, ele passa a avaliar que não teria alternativas que realmente lhe permitissem uma readaptação. Da mesma forma, quando alcança um padrão de benefícios ou retornos materiais que julga adequado ou competitivo, passa a ser mais difícil também identificar oportunidades que arquem com essas recompensas. Em segundo lugar, é possível dizer que a dimensão limitação de alternativas, focada especialmente na percepção de limitações extrínsecas, é fundamental para caracterizar o processo cíclico do entrincheiramento: assim como a identificação de especificidades em seu perfil faz com que o indivíduo acredite que não encontrará alternativas no mercado, também a percepção inicial de que não há oportunidades fora da organização o incentivarão a fortalecer as crenças de que já está bem adaptado às normas, atividades, papéis e recompensas do emprego atual.

Em complementação à confrontação teórica das estruturas tridimensional e bidimensional do entrincheiramento, Rodrigues (2009) apresenta os resultados das análises confirmatórias dos dois modelos alternativos, para efeito de comparação. Uma vez que ambos apresentam bons ajustes, a autora conclui que a estrutura de três dimensões deva permanecer e ressalva que outros estudos, nessa fase inicial de desenvolvimento do construto, atenham-se ao reexame dessas estruturas. A validação da medida de entrincheiramento organizacional abre caminho para testes empíricos de sua sobreposição com a base de continuação, a exemplo do que já vem ocorrendo no campo das carreiras.

3. Evidências de sobreposição entre o entrincheiramento e a base de continuação com foco na carreira

Desde que foi proposto pela primeira vez com foco na carreira, o conceito de entrincheiramento tem sido confrontado com o conceito de comprometimento, devido às ligações observadas por diferentes pesquisadores entre o entrincheiramento e o comprometimento de continuação. Isso foi possível porque, anos antes, Meyer et al. (1993)

estenderam o modelo tridimensional do comprometimento, originalmente proposto com foco na organização, para o campo das carreiras.

Alguns estudos empíricos apontam para relações semelhantes do entrincheiramento e do comprometimento de continuação com diversas variáveis. Magalhães e Gomes (2005) encontraram relações negativas entre o entrincheiramento e a generatividade, que consiste no envolvimento do indivíduo com o bem-estar das próximas gerações e desejo de ser lembrado pelas atividades desenvolvidas. Interpretaram, com base nesses resultados, que o estado de entrincheiramento, resultante da necessidade de permanecer em sua carreira, reduz a preocupação do indivíduo com sua produtividade ou com a possibilidade de contribuir, por meio de seu trabalho, para gerações futuras. Magalhães (2008) encontrou relações também negativas entre a generatividade de carreira e a base de continuação do comprometimento organizacional, que apresentou associações positivas e significativas com todos os fatores do entrincheiramento e negativas ou não significativas com os fatores do comprometimento com a carreira, medido pela escala de Carson e Bedeian (1994). Já as bases afetiva e normativa do comprometimento organizacional apresentaram correlações positivas e significativas com todos os componentes do comprometimento com a carreira e com o componente “custos emocionais” do entrincheiramento. O comprometimento afetivo, ainda, correlacionou-se negativamente com a dimensão “falta de alternativas”. O autor concluiu que há dois pares de sentidos aproximados, que são o comprometimento com a carreira e a base afetiva, e o entrincheiramento na carreira e a base de continuação.

Scheible et al. (2007) encontraram resultados congruentes com esses estudos ao investigarem as relações entre entrincheiramento, comprometimento e desempenho. Encontraram relações significativas e negativas entre o entrincheiramento na carreira e o desempenho, assim como entre o comprometimento de continuação e o desempenho. Uma explicação possível é que o trabalhador entrincheirado em sua carreira não se relaciona com suas atividades de maneira a buscar destaque ou melhores resultados, o que gera desempenhos inferiores.

Diante dessa agenda de pesquisa envolvendo o comprometimento de continuação e entrincheiramento na carreira, cabem algumas pontuações: ambos os construtos possuem base teórica semelhante – Becker (1960) –, apresentam subdimensões também semelhantes (sacrifícios pessoais/custos acumulados e limitação de alternativas); ambos representam uma atitude do indivíduo frente a um comportamento (no caso, permanecer na organização), configurando um vínculo material e uma permanência por necessidade; ambos apresentam correlações positivas entre si (Carson et al., 1995 e Scheible & Bastos, 2006) e negativas com variáveis como desempenho (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Medeiros, 2003; Scheible et al., 2007), consideradas comportamentos desejáveis do trabalhador. Tais aspectos permitem questionar se esses construtos não estariam se referindo a um mesmo fenômeno psicossocial. Seria possível afirmar que o comprometimento de continuação é o mesmo que entrincheiramento?

O questionamento sobre a possível sobreposição dos construtos partiu de Blau (2001a), que levantou a possibilidade de integrá-los. Com base na semelhança entre as subdimensões do comprometimento de continuação e as dimensões do entrincheiramento na carreira, Blau e Holladay (2006) conduziram um estudo buscando a integração dos dois construtos. Para tanto, utilizaram como medida do comprometimento de continuação a escala de entrincheiramento desenvolvida por Carson et al. (1995), e como medida das bases afetiva e normativa, a escala adaptada de Meyer et al. (1993). Os resultados do estudo fornecem um suporte para uma medida de quatro dimensões do comprometimento, com a inclusão da dimensão limitação de alternativas, mas não fornece um veredicto acerca da separação do comprometimento de continuação em “custos acumulados/sacrifícios pessoais” e “limitação das alternativas”, uma vez que não foi realizada uma comparação com a escala da base de

continuação de Meyer et al. (1993). Os autores sugerem, também, que sejam avaliadas as correlações com variáveis antecedentes e conseqüentes do comprometimento.

Scheible et al. (2007) questionam se, em lugar de integrar as bases do entrincheiramento ao comprometimento, não seria mais adequado reconstruir o conceito que, atualmente, incorpora bases antagônicas (afetivo x continuação), por apresentarem naturezas diferentes (Meyer et al., 1989) e comportamentos opostos em relação a diferentes variáveis (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Cunha et al., 2004; Meyer et al., 2002). Propõem, assim, a integração das subdimensões do comprometimento de continuação ao entrincheiramento. Nesse caso, seria possível afirmar que o entrincheiramento representa o vínculo instrumental do indivíduo com a carreira ou mesmo com a organização, enquanto que o comprometimento refere-se a uma ligação afetiva?

O presente estudo tem como objetivo dar continuidade a esses questionamentos, trazendo para o foco de análise os vínculos com a organização. Na Figura 1, é apresentado o modelo hipotético deste trabalho, que pretende também, pautado na hipótese de sobreposição entre o entrincheiramento organizacional e a base de continuação, levantar a possibilidade de que o conceito de comprometimento deixe de integrar essa dimensão instrumental, em busca de uma maior precisão. Para testar a semelhança dos construtos, serão avaliados dois modelos estruturais de sobreposição, considerando as estruturas bidimensional e tridimensional do entrincheiramento, seguindo a recomendação de Rodrigues (2009).

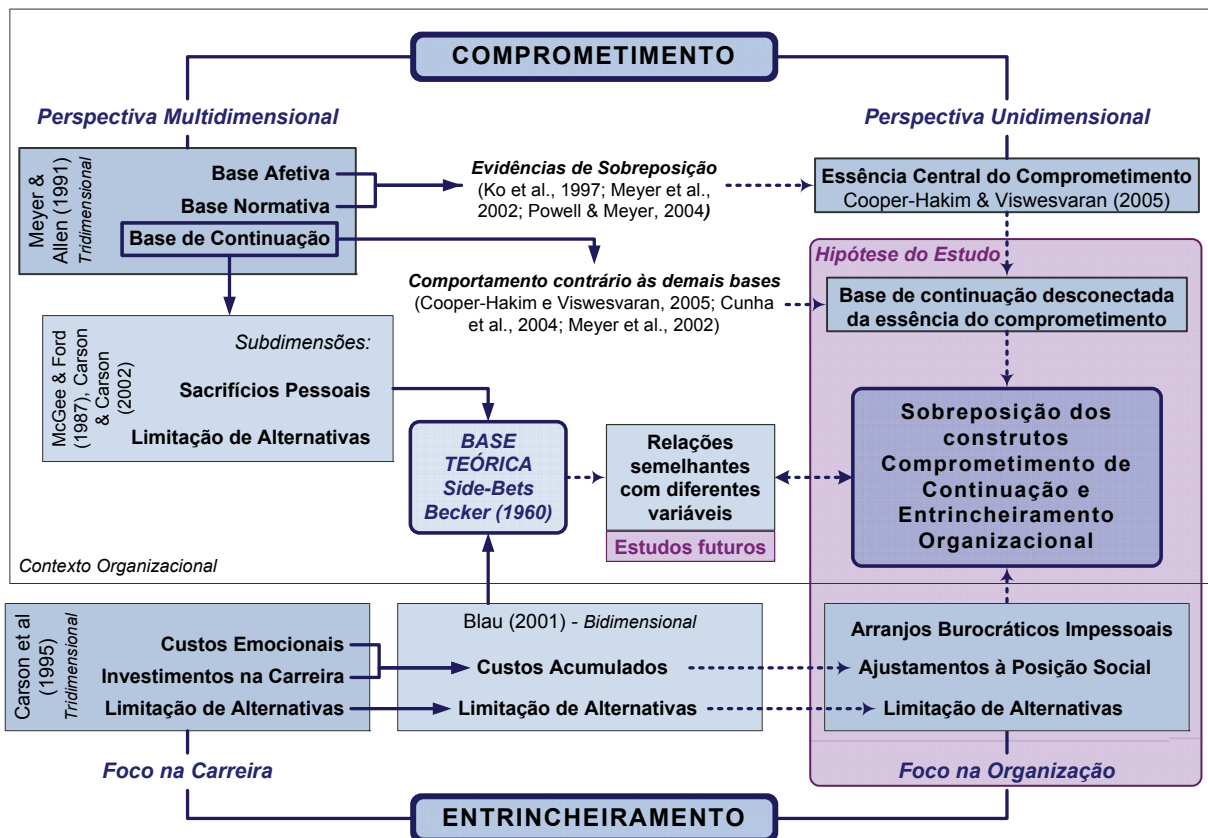


Figura 1 – Modelo hipotético do presente estudo

FONTE: Elaborado pelos autores

NOTA: As setas com linhas contínuas representam afirmações pautadas na literatura revisada; as setas com linhas tracejadas representam interpretações e hipóteses do presente trabalho.

4. Método

Para testar a hipótese de sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, foi realizado um estudo extensivo de corte transversal, que abrangeu uma amostra de 721 trabalhadores.

Foi utilizado como instrumento de coleta dos dados um questionário estruturado contendo a escala de entrincheiramento organizacional (Rodrigues, 2009) e a medida de comprometimento organizacional validada por Bastos et al. (2011) para o contexto brasileiro. As respostas foram baseadas em escala *likert* de seis pontos (discordo totalmente a concordo totalmente).

Para viabilizar a coleta em diferentes contextos, foram utilizadas diferentes estratégias: 83,6% dos participantes responderam a questionários impressos, auto-aplicados, 6,1% responderam à versão digital do questionário, distribuída por email, e 7,6% dos participantes foram entrevistados. As entrevistas, que tiveram como alvo trabalhadores de menor escolaridade, foram apoiadas por recursos visuais para uma melhor compreensão das questões.

Do total de respondentes, 82,3% vivem no Nordeste do Brasil e 66% trabalham em empresas privadas, atuando principalmente em prestação de serviços (30,3%), comércio (22,8%) ou indústrias (13,2%). Pouco mais da metade dos participantes são do sexo feminino (55,3%), solteiros (49,4%) e com menos de trinta e cinco anos (59,2%). Com relação à escolaridade, a grande maioria iniciou ao menos o curso de nível superior (71,9%). No que se refere à renda mensal, 19,9% recebem menos de um salário mínimo, e grande parte da amostra (48,9%) recebe pagamentos na faixa de um a cinco salários mínimos, cálculo feito com base no valor corrente no período da coleta de dados (R\$380,00).

Para a tabulação e análise dos dados, foram utilizados os *softwares* estatísticos SPSS 13.0 e AMOS 16.0. Foi empregada a modelagem de equações estruturais para testar os modelos de covariância entre a base de continuação e o entrincheiramento, considerando tanto sua estrutura tri-fatorial quanto bi-fatorial. O método de estimação empregado foi o da Máxima Verossimilhança (ML), tendo em vista o tamanho da amostra e o caráter moderadamente anormal dos dados. Para a avaliação do ajuste dos modelos, foram considerados os seguintes índices e critérios: índices de ajuste comparativo (NFI, IFI, CFI, que devem ser superiores a 0,90 e RMSEA, que deve ser inferior a 0,08); índices de proporção da variância explicada (GFI e AGFI, esperados acima de 0,90); índices de parcimônia (PGFI, que deve estar próximo a 1,0, AIC e CAIC, que devem apresentar menores valores em relação ao modelo concorrente) e índice de ajuste baseado em resíduos (RMR, que deve apresentar valores pequenos).

5. Resultados

Inicialmente, foi testado o modelo de três fatores do entrincheiramento organizacional com o comprometimento de continuação. Para a especificação, foram consideradas todas as todas as relações adicionadas nas validações originais das medidas (Bastos et al., 2011; Rodrigues, 2009).

Dois itens, originalmente elaborados por Meyer & Allen (1993) e por Rego (2003) para mensurar o comprometimento de continuação, permaneceram na dimensão “Limitação de Alternativas” durante o processo de validação da escala de entrincheiramento por Rodrigues (2009). Esses mesmos itens compõem a medida da base de continuação validada por Bastos et al. (2011) para o contexto brasileiro. Diante desse fato, foi necessário estabelecer parâmetros que previssem a explicação desses dois itens (IL2 e IL4, respectivamente) pelas variáveis latentes “limitação de alternativas” e “comprometimento de continuação”. A despeito de ameaçar a validade discriminante, tal medida foi necessária, uma

vez que essas variáveis representam a percepção de alternativas limitadas, que está presente na definição de ambos os construtos.

O modelo inicial é super-identificado e foi testado com 312 graus de liberdade. Os índices de ajuste não alcançaram um nível satisfatório, mas se aproximaram dos padrões pré-definidos (Tabela 1). Dos parâmetros estimados, não foram significativas as relações entre os erros das variáveis IL2 e IL4, nem entre essas e o comprometimento de continuação. Todos os demais coeficientes, apresentados entre parêntesis na Figura 2, tiveram alta significância estatística.

As análises *post hoc* do modelo indicaram a existência de uma forte covariância entre os distúrbios das variáveis latentes “ajustamentos à posição social” e “limitação de alternativas”. Considerando as altas correlações obtidas entre APS e LA durante as análises exploratórias realizadas por Rodrigues (2009), além das discussões teóricas que apontam para a complementariedade das duas dimensões, é possível dizer que essa covariância é coerente. Assim, respeitando as recomendações de justificativa teórica e empírica, foi aplicada a modificação.

Os índices de ajuste obtidos para o modelo re-especificado foram melhores (Tabela 1), ainda que não tenham alcançado todos os níveis desejados. A análise dos índices de modificação e da matriz de resíduos indicou que outros parâmetros poderiam ser adicionados para aprimorar o ajuste do modelo, contudo haveria o risco de super-ajustamento à amostra da pesquisa, devido à inviabilidade de testar as alterações em uma segunda amostra independente. Por isso, considerou-se mais apropriado manter o modelo sem novas re-especificações.

Tabela 1 – Índices de ajuste para o modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (3 fatores)

Categoria	Índice	Meta	Modelo Inicial	Modelo Reespecificado
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,84	0,85
	IFI	A partir de 0,90	0,88	0,89
	CFI	A partir de 0,90	0,88	0,89
	RMSEA	< 0,08	0,05	0,05
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,90	0,91
	AGFI	A partir de 0,90	0,89	0,89
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,12	0,11
	PGFI	Próximo a 1,0	0,75	0,75
Índices de parcimônia do modelo testado	AIC		1104,02	1050,49
		Valores pequenos	(16,98)*	(15,92)*
	CAIC		1466,76	1418,82
			(22,57)*	(21,50)*
	$\chi^2 (p < .01)$		974,015 (GL=313)	918,495 (GL=312)

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: * razão entre os valores dos índices e o número de parâmetros estimados

Todos os parâmetros estimados para esse segundo modelo foram significativos (Figura 2), com coeficientes de regressão variando de 0,41 a 0,68, com exceção dos parâmetros entre o comprometimento de continuação e os itens IL2 e IL4. Embora significativas, as relações encontradas entre essas variáveis foram fracas. Esses resultados indicam, talvez, que os itens IL2 e IL4 são mais bem explicados por LA, e que o comprometimento de continuação refere-se mais propriamente à idéia de sacrifícios pessoais relacionados à saída da organização, o que reforça os achados de pesquisas anteriores e a defesa de que a “alternativas limitadas” não

é um constituinte da base de continuação (Carson & Carson, 2002; Ko et al., 1997; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004).

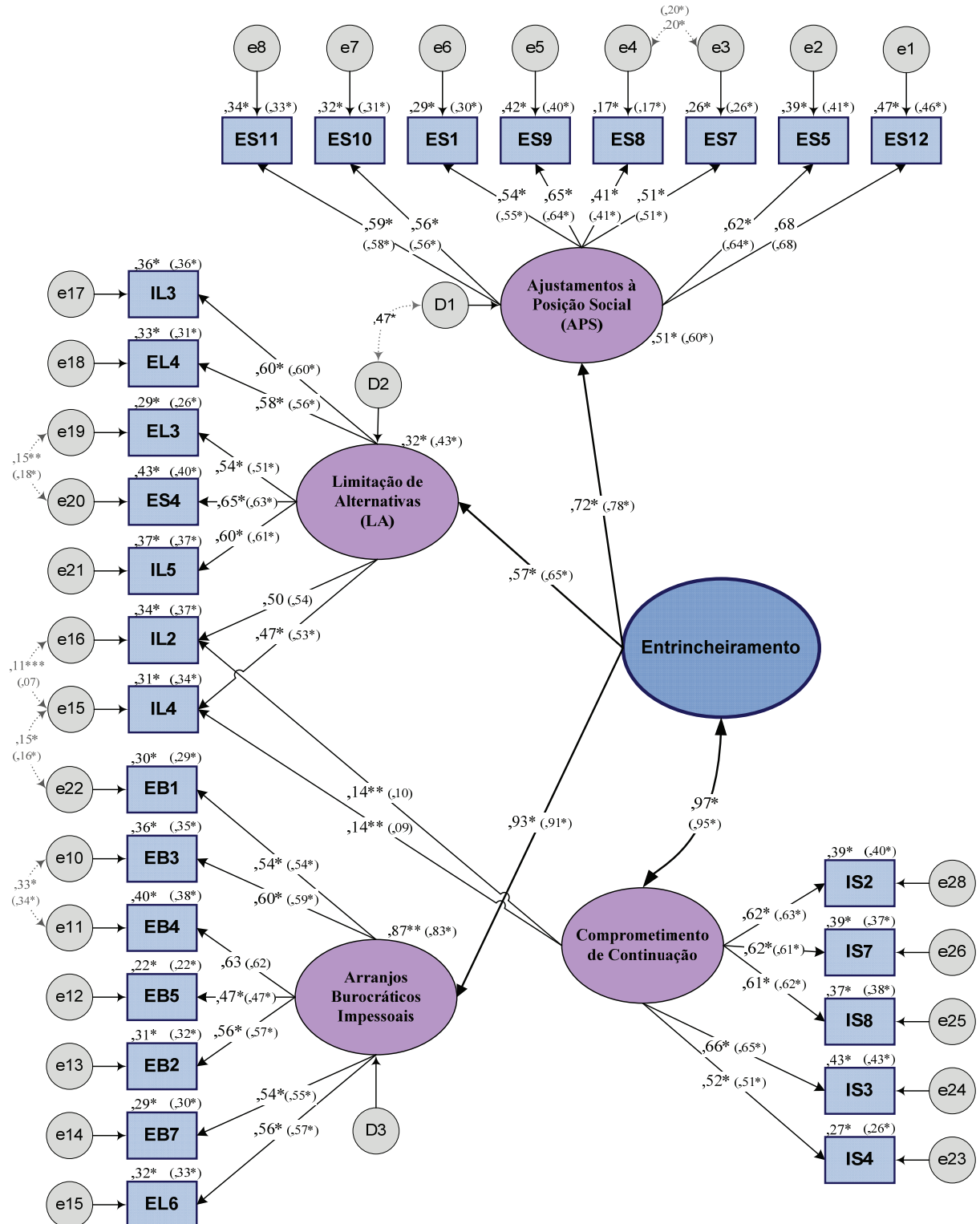


Figura 2 – Modelo estrutural do comprometimento de continuação e entrincheiramento organizacional (3 fatores)

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: * $p < .001$; ** $p < .01$; *** $p < .05$

Entre parêntesis, dados do modelo inicial

A correlação de 0,47 entre os fatores APS e LA confirma que esse parâmetro entre as variáveis é indispensável para o bom ajuste do modelo, além de ser mais um indício de sobreposição. Uma análise da matriz de resíduos padronizados revela que há ainda muitos resíduos entre as variáveis dessas duas dimensões, o que significa que novas covariâncias inseridas melhorariam os índices de ajuste.

Por fim, a correlação de 0,97 entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional corrobora a hipótese de que os construtos dizem respeito a um mesmo fenômeno psicossocial. Não é possível garantir, ao analisar isoladamente esse modelo, que os resultados não sofreram impacto da existência de dois itens em comum para os construtos (IL2 e IL4), ainda que esses tenham apresentado baixas correlações com o comprometimento de continuação. Para uma afirmação mais segura a esse respeito, a análise do modelo estrutural de correlação com o modelo bidimensional do entrincheiramento é elucidativa, uma vez que não está presente a dimensão LA.

A especificação do modelo estrutural de correlação entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional bifatorial incluiu também todos os parâmetros adicionados durante suas validações. Com 22 variáveis observáveis e 50 parâmetros especificados, o modelo é estimável, com 203 graus de liberdade.

Os índices de ajuste obtidos são satisfatórios (Tabela 2), e somente o NFI ficou abaixo do valor desejável. Ainda assim, os demais índices de ajuste comparativo são suficientes para afirmar que o modelo apresenta um bom ajuste em relação a outros que poderiam ser especificados com essas mesmas variáveis, com maior ou menor número de parâmetros. O GFI e o AGFI indicam que a matriz estimada da população a partir das relações traçadas para o modelo explica satisfatoriamente a variância da matriz de correlação da amostra. O RMR, que não possui um ponto de corte estabelecido estatisticamente, apresentou um valor baixo. A inspeção da matriz de resíduos padronizados revela resíduos ainda elevados, especialmente entre as variáveis do comprometimento de continuação e do entrincheiramento organizacional. As análises de modificação *post hoc* coadunam essa observação ao apontar a existência de covariâncias entre itens dos dois construtos.

Tabela 2 – Índices de ajuste para o modelo estrutural de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional (2 fatores)

Índices de ajuste comparativo				Índices de proporção da variância explicada		Índices de ajuste baseado em resíduos
NFI	IFI	CFI	RMSEA	GFI	AGFI	RMR
0,86	0,90	0,90	0,05	0,93	0,91	0,10

FONTE: Dados da pesquisa

Os parâmetros observados no modelo estrutural são todos altamente significativos (Figura 3). Os coeficientes de regressão variaram de 0,41 a 0,68, e as variâncias explicadas foram de 0,17 a 0,46, sendo mais baixas somente aquelas cujas variáveis apresentaram covariâncias entre os erros. O entrincheiramento explicou fortemente as duas subdimensões e apresentou uma correlação forte e significativa com o comprometimento de continuação (0,99), mais uma vez confirmando a hipótese de sobreposição dos construtos.

Ressalta-se que, nesse modelo, por não haver a dimensão LA, as variáveis IL2 e IL4 representaram indicadores puros, ou seja, ligados somente ao comprometimento de continuação. Dessa forma, é possível afirmar que a correlação entre a base de continuação e o entrincheiramento organizacional obtida anteriormente para o modelo de três fatores não foi impactada pelas variáveis em comum entre os construtos, visto que, no modelo de dois fatores, a correlação obtida foi igualmente forte. Interessante notar, nesse modelo, que embora as variáveis IL2 e IL4 tenham obtido coeficientes de determinação significativos, esses são visivelmente mais baixos do que os apresentados pelas demais variáveis, cujo conteúdo está

ligado à noção de “sacrifícios pessoais”. Congruente com os resultados encontrados até então, esse é mais um sinal de que os itens referentes à percepção de alternativas limitadas se destacam daqueles relacionados a sacrifícios pessoais.

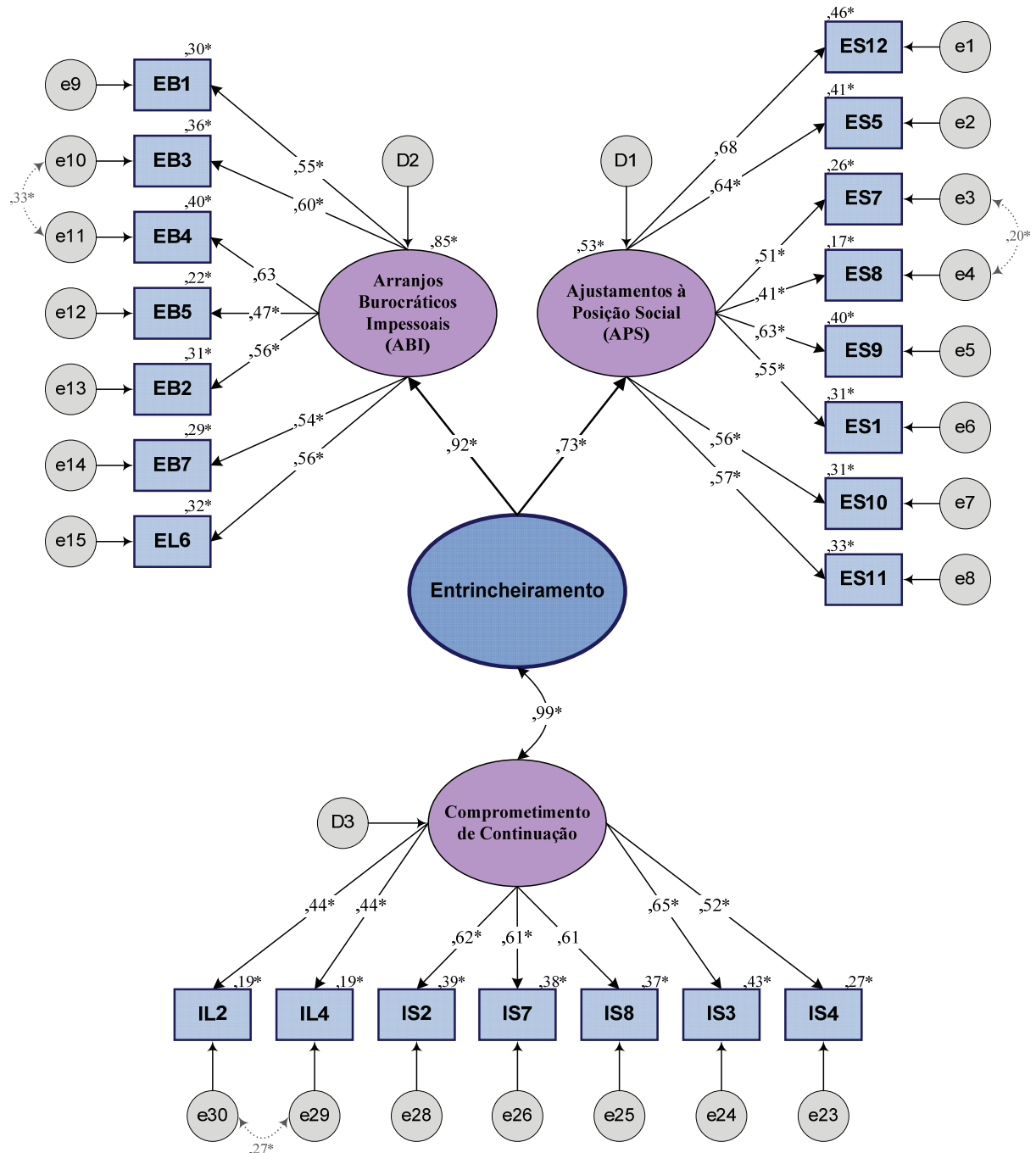


Figura 3 – Modelo estrutural do comprometimento de continuação e entrincheiramento organizacional (2 fatores)

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: $*p < .001$

Na Tabela 3, são comparados os índices de ajuste dos dois modelos aqui tratados. Observa-se que as diferenças entre os indicadores, de modo geral, não ultrapassam o valor de 0,01, considerado muito baixo para afirmar que um desses é o mais adequado. Até mesmo os índices de parcimônia do modelo apresentam valores muito aproximados, sendo um pouco mais altos para o modelo tridimensional, que é também o mais complexo e, portanto, menos

parcimonioso. Além disso, o fato de não haver normatização para o AIC e para o CAIC não permite identificar se a diferença é suficiente para que se considere um dos dois modelos o melhor.

Tabela 3 - Comparação dos índices de ajuste dos modelos estruturais de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional trifatorial e bifatorial

Categoria	Índice	Meta	Comprometimento de	Comprometimento de
			Continuação e	Continuação e
			Modelo Trifatorial	Modelo Bifatorial
Índices de ajuste comparativo	NFI	A partir de 0,90	0,85	0,86
	IFI	A partir de 0,90	0,89	0,90
	CFI	A partir de 0,90	0,89	0,90
	RMSEA	< 0,08	0,05	0,05
Índices de proporção da variância explicada	GFI	A partir de 0,90	0,91	0,93
	AGFI	A partir de 0,90	0,89	0,91
Índices de ajuste baseado em resíduos	RMR	Valores pequenos	0,11	0,10
	PGFI	Próximo a 1,0	0,75	0,74
Índices de parcimônia do modelo testado	AIC	Valores pequenos	1050,5 (15,9)	726,356 (14,5)
	CAIC	pequenos	1418,8 (21,5)	1005,388 (20,1)
	$\chi^2 (p<.001)$			918,495 (GL=312)

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: * razão entre os valores dos índices e o número de parâmetros estimados

Alguns aspectos observados nos modelos merecem ser ressaltados. Nos dois casos, a análise da matriz de resíduos e dos indicadores de modificação *post hoc* apontaram para a possibilidade de melhoria dos índices de ajuste, por meio do acréscimo de parâmetros entre variáveis do comprometimento de continuação e do entrincheiramento organizacional. Em geral, um maior número de resíduos é um indicativo de que o modelo ainda não alcançou o ajuste mais adequado (Ullman, 2007). Contudo, o objetivo deste trabalho não é apresentar o melhor modelo de correlação entre os construtos, e sim fornecer evidências conceituais e empíricas de que se trata de um mesmo construto. Sendo assim, além das altas correlações encontradas nos dois modelos testados, são considerados também indícios de sobreposição os resíduos e indicadores de mudança que apontam para fortes covariâncias entre as variáveis dos dois construtos.

Destaca-se também que o modelo tridimensional utilizado para a comparação contém o parâmetro entre os distúrbios dos fatores LA e APS. Apesar de haver uma justificativa teórica para a manutenção das três dimensões do entrincheiramento organizacional (Rodrigues, 2009), os resultados empíricos não podem ser ignorados. Quintana e Maxwell (1999) prevêm esse tipo de situação ao utilizar a técnica de modelagem de equações estruturais, quando modelos concorrentes possuem índices de ajuste e valores dos parâmetros aproximados, e argumentos teóricos não são suficientes para definir o melhor modelo. É importante ressaltar, contudo, a dimensionalidade do entrincheiramento organizacional não interfere nos resultados que apontam para sua sobreposição empírica com o comprometimento de continuação.

É possível afirmar, também, que os resultados encontrados após a testagem dos modelos fornecem suporte à tese de Osigweh (1989) acerca do esticamento do “comprometimento organizacional” e à hipótese de que parte do construto – a base de continuação – pode ser mais bem explicada pelo conceito de entrincheiramento organizacional. Dessa forma, conclui-se que a medida de entrincheiramento organizacional

garante uma maior sofisticação e densidade teórica ao fenômeno de permanência por necessidade, que vem sendo tratado como parte do comprometimento organizacional.

6. Considerações gerais e implicações do estudo

O presente estudo buscou reunir argumentos teóricos e evidências empíricas de que o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação representam o mesmo fenômeno psicossocial. Embora os resultados apresentados tenham confirmado essa hipótese, o estágio em que se encontra a pesquisa sobre entrincheiramento organizacional recomenda cautela para essa afirmação. Por esse motivo, optou-se por discutir as implicações do estudo em lugar da seção de conclusões normalmente apresentada.

Diante da recomendação de Rodrigues (2009) para a avaliação das duas estruturas da medida de entrincheiramento organizacional, foram consideradas as duas possibilidades. Mais uma vez, os modelos apresentaram características semelhantes e não foi possível agregar informações acerca da dimensionalidade do construto. Apesar disso, as primeiras evidências de sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional foram apresentadas: alto coeficiente de correlação, que é indicativo de redundância, e grande quantidade de índices de modificação e resíduos entre as variáveis dos dois construtos, o que significa, em modelagem de equações estruturais, que muitas relações precisariam ser especificadas entre esses itens para que os modelos atingissem o ajuste mais adequado. A necessidade de traçar esses parâmetros advém das fortes correlações existentes na matriz de dados da amostra, o que é mais um indicativo de sobreposição.

Um único estudo não é suficiente para desintegrar um conceito e retirar uma de suas dimensões, uma vez que, além das possíveis limitações existentes, outros delineamentos e alternativas de avaliação da validade discriminante são necessários para compor uma base empírica capaz de suportar tal decisão. Feita essa ressalva, pode-se dizer que este trabalho cumpre o papel de iniciar uma agenda de pesquisa que favorecerá novos rumos para os estudos sobre vínculo entre o indivíduo e a organização: o avanço das investigações que poderão apoiar uma maior delimitação para o conceito e a pesquisa do comprometimento organizacional.

Algumas limitações podem ser salientadas como ponto de partida para um tratamento cauteloso dos resultados aqui apresentados e para o aprimoramento de investigações futuras. A amostra coletada e utilizada para as análises é composta em sua maioria por trabalhadores jovens, com pouco tempo de empresa e alta escolaridade. É possível que tais características tenham afetado os resultados, pois, como afirmam Laros (2005) e Pasquali (1999), resultados mais precisos de correlações entre as variáveis são garantidos por uma maior variabilidade da amostra. Além disso, as violações à normalidade dos dados, embora comuns nos estudos em ciências sociais e nas pesquisas com objetos de estudos influenciados por deseabilidade social, podem ter afetado os resultados obtidos para os índices de ajuste e para as matrizes de resíduos dos modelos testados (Pilatti & Abbad, 2005).

Frente à relevância de examinar minuciosamente a possível sobreposição entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, é recomendado que o presente trabalho seja replicado em amostras distintas. Uma forma alternativa de investigar a sobreposição entre os construtos consiste em comparar seus modelos explicativos de variáveis antecedentes, correlatas e conseqüentes, a fim de obter informações sobre sua validade discriminante. Novas análises exploratórias com os itens de entrincheiramento organizacional, incluindo os itens do comprometimento de continuação, poderão fornecer novos indicativos sobre os padrões de relações entre as variáveis dos construtos, além dos obtidos no presente trabalho. Delineamentos de pesquisa qualitativa poderão contribuir para a exploração das delimitações entre os conceitos por meio do entendimento dos fatores considerados pelos

indivíduos no processo decisório para sua permanência ou não na organização. Estudos intensivos com trabalhadores classificados como entrincheirados/não-entrincheirados, comprometidos/não-comprometidos poderão também favorecer a delimitação conceitual entre os construtos.

Diante dos debates travados pelos estudos sobre vínculos, especialmente em relação aos problemas apresentados pelo comprometimento organizacional, espera-se que o presente trabalho seja parte dos novos rumos da pesquisa sobre os vínculos do indivíduo com a organização, contribuindo para minimizar a redundância conceitual e os problemas empíricos que os estudos apoiados no modelo tridimensional do comprometimento acumularam ao longo das últimas décadas.

7. Referências Bibliográficas

- Barbosa, S. L., & Faria, J. H. (2000). Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional [CD]. In *Anais, 24. Encontro da ANPAD, 2000*, Florianópolis, SC. 1 CD.
- Bastos, A. V. B., Pinho, A. P. M., Aguiar, C. V. N., & Menezes, I. G.. (2011). 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. (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp.145-160). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Blau, G. (2001a). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- _____ (2001b). Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85-93.
- Carson, K., & Bedeian, A. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Carson, K.D., & Carson, P. P. (2002). Differential relationships associated with two distinct dimensions of continuance commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3), 359-381.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). A ligação pessoa-organização. In: *Manual de Comportamento Organizacional*, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.

- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. C. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In: Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (Orgs). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge Academic.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Magalhães, M. O (2008). Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. [CD]. In Anais, 3. *Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2008, Florianópolis. 1 CD.
- Magalhães, M. O., & Gomes, W. B. (2005). Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 6(2), 71-80.
- McGee, G., & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Meyer, J.P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4) 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4) 538-551.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Osigweh, C. A. B. (1989). Concept fallibility in organizational science. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 579-594.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

- Quintana, S. M., & Maxwell, S. E. (1999). Implications of recent developments in structural equation modeling for counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, 27(4), 485-527.
- Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 45(4) 25-35.
- Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 10(2), 129-144.
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Entincheiramento Organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: Zanelli, J. C., Silva, N., & Tolfo, S. R. (Eds.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp.161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2006). Comprometimento com a carreira: Explorando o conceito de entincheiramento [CD]. In *Anais, 30. Encontro da ANPAD, 2006*, Salvador, BA. 1 CD.
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C.A. (2007). Comprometimento e Entincheiramento: Integrar ou Reconstruir? Uma Exploração das Relações entre estes Construtos à luz do Desempenho. [CD]. In *Anais, 31. Encontro da ANPAD, 2007*, Rio de Janeiro, RJ. 1 CD.
- Solinger, O. N., Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Ullman, J. B. (2007). Structural equation modeling. In: Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. EUA: Pearson Education, 5ª ed.