

EXPLORANDO VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DA UFSM

ELENARA MILENA DE CRISTO

UFSM - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

FRANCIELE SIMON CARPES

UFSM - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

DIENIFER PAULESKI DELLA JUSTINA

UFSM - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

LUIS FELIPE DIAS LOPES

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Resumo

O estudo conta com o objetivo de analisar a influência dos Vínculos Organizacionais sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente a partir da percepção dos Servidores da Universidade Federal de Santa Maria. Para isso elaboraram-se três hipóteses, sendo estas testadas ao decorrer das análises. São elas: H1 - O Comprometimento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA); H2 - O Consentimento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA); e H3 - O Entrincheiramento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA). A pesquisa, de natureza explicativa e quantitativa, aplicou questionários a 440 servidores, tanto docentes quanto técnicos administrativos em educação (TAEs), analisando os dados com modelagem de equações estruturais. O questionário é formado por quatro escalas (Escala de Comprometimento Organizacional, Consentimento Organizacional, Entrincheiramento Organizacional e CCO-MA), bem como o levantamento das características dos participantes. No que refere-se a análise de dados utilizou-se os softwares Statistical Package for Social Sciences versão 21 (SPSS) e Statistical Analysis System versão 9.1 (SAS). Os resultados indicaram que o Comprometimento Organizacional e o Entrincheiramento Organizacional influenciam positivamente o CCO-MA, enquanto o Consentimento Organizacional não apresentou influência significativa, ou seja, das hipóteses testadas duas delas foram aceitas, a H1 e a H3. Os servidores comprometidos, afetivamente ligados à UFSM, demonstram maior propensão a adotar comportamentos pró-ambientais, preocupando-se com o impacto de suas ações e com a imagem da instituição. O entrincheiramento, associado à estabilidade e segurança no emprego, também motiva os servidores a se engajarem em ações ambientais voluntárias, reforçando a preocupação com o futuro da instituição. A ausência de influência do Consentimento Organizacional pode ser explicada pela sua natureza de obediência automática às ordens superiores, contrastando com a voluntariedade dos CCO-MA. Os dados de perfil dos respondentes, predominantemente mulheres, na faixa etária de 31 a 40 anos, casadas, com pós-graduação e atuando há 6 a 10 anos na UFSM, corroboram a análise dos vínculos. As limitações incluem o foco específico na UFSM, sugerindo a necessidade de replicação do estudo em outros contextos organizacionais para validação dos achados. A pesquisa contribui para a área de comportamento organizacional ao aprofundar a

compreensão dos efeitos dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento sobre os CCO-MA, fornecendo à UFSM uma perspectiva sobre quais vínculos devem ser incentivados para promover comportamentos pró-ambientais entre seus servidores. Recomenda-se a realização de estudos futuros que considerem amostras separadas de TAEs e docentes, bem como investigações longitudinais para analisar como variáveis de perfil dos respondentes podem moderar as relações entre os Vínculos Organizacionais e os CCO-MA.

Palavras Chave

Vínculos Organizacionais, CCO-MA, Servidores

EXPLORANDO VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL PARA O MEIO AMBIENTE: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DA UFSM

1 INTRODUÇÃO

Na literatura sobre Comprometimento Organizacional, Meyer e Allen (1991) destacam-se com seu Modelo Tridimensional, com as bases afetiva, instrumental e normativa. Os autores demonstram ter percepção sobre uma sobreposição das bases em seu modelo (Meyer; Allen, 1997). Silva e Bastos (2010) desenvolveram a Escala de Consentimento Organizacional (ECO), onde sugeriram que a base normativa do Comprometimento trata-se de um Vínculo à parte, o próprio Consentimento. Após análises a escala tornou-se unidimensional contendo 9 itens. E o Consentimento passou a ser visto como a obediência dos trabalhadores às ordens, sem o exercício de reflexão ao considerarem isso o esperado deles, e eximindo-se das consequências advindas dessas ações (Silva; Bastos, 2015).

Rodrigues e Bastos (2012) propuseram a Medida de Entrincheiramento Organizacional (MEO) com a base teórica do Comprometimento Instrumental. As dimensões da MEO são: Ajustamento à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI), e Limitação de Alternativas (LA). Após revisões, a escala passou a ter 18 itens, e o conceito a referir-se à condição em que um trabalhador adaptado à sua posição social e aos arranjos burocráticos, e percebendo poucas alternativas no mercado de trabalho, tende a permanecer na mesma organização (Rodrigues; Bastos, 2015). Seguidamente, Bastos e Aguiar (2015) propõem a Escala de Comprometimento Organizacional guiados pela base afetiva usada por Meyer e Allen (1991), apontam como uma condição psicológica favorável que define a conexão do indivíduo com a organização e influencia seu desempenho.

O Comportamento de Cidadania Organizacional, através da proposição de Boiral (2009) de uma ligação entre os esforços ambientais e este tema, fez nascer na literatura o construto de Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA). Definido por Paillé e Boiral (2013) como ações voluntárias realizadas pelos funcionários que mostram sua disposição em colaborar com a organização e colegas, promovendo comportamentos no trabalho que favorecem a preservação do meio ambiente. Suas dimensões são: eco-iniciativas, eco-engajamento cívico, e eco-ajuda. Através da tradução e validação feita por Costa et al. (2022) da escala de Boiral e Paillé (2012), é possível realizar estudos no Brasil com o instrumento adequado para o contexto.

Visto isso, a justificativa de execução deste estudo conta com a ausência de estudos que articulem os Vínculos Consentimento e Entrincheiramento com os CCO-MA na literatura, bem como o fato de que até então esses não foram medidos com servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mesmo que o perfil da organização abranja diversas questões ambientais. Por fim, é importante ressaltar a escolha da UFSM devido a ser uma instituição pública, possibilitando a aplicação da escala de CCO-MA na versão de Costa et al. (2022). Visando preencher essa lacuna, o estudo tem como objetivo analisar a influência dos Vínculos Organizacionais sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente na percepção dos Servidores da UFSM.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em seu estudo sobre a percepção dos gestores acerca dos vínculos organizacionais, Tomazzoni et al. (2020) sustentam que o comprometimento é principalmente baseado em sua dimensão afetiva e destacam a relevância de outros vínculos organizacionais, que se manifestam em diferentes atitudes dos indivíduos. Os autores explicam que os gestores

consideram o comprometimento como comportamentos desejáveis, caracterizados como benéficos, e veem os indivíduos comprometidos como bons trabalhadores. Santos, Costa e Tomazzoni (2021) apontam que indivíduos satisfeitos adotam os objetivos e valores organizacionais, buscando contribuir com a organização. Esse engajamento é crucial para o desenvolvimento do CCO-MA, conforme Daily, Bishop e Govindarajuru (2009), que ressaltam a importância de a organização incorporar preocupações ambientais em seus objetivos e comunicar isso aos trabalhadores. Com base nisso, propõe-se a seguinte hipótese: *O Comprometimento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (H1).*

Segundo Vidal e Rodrigues (2016), o consentimento ocorre quando o trabalhador sente que deve retribuir algo para a organização. Vital, Paiva e Pereira (2020) acrescentam que é essencial que as solicitações feitas ao trabalhador venham de seu superior. Isso, combinado com os argumentos de Daily, Bishop e Govindarajuru (2009), destaca a importância de a organização incorporar preocupações ambientais em seus objetivos e garantir que os colaboradores estejam cientes dessa postura, transmitida pelos superiores. Esses estudos sugerem que os superiores desempenham um papel crucial no processo de conscientização e engajamento dos funcionários. Considerando-se tal abordagem, propõe-se a segunda hipótese: *O Consentimento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (H2).*

Silva et al. (2023) demonstraram que os funcionários do setor público geralmente se sentem muito ligados à organização, especialmente em relação à segurança financeira e aos benefícios. Eles sugerem que as organizações públicas precisam adotar abordagens diferentes para motivar seus funcionários. Tomazzoni et al. (2020) destacam que o entrincheiramento também é importante no ambiente organizacional e pode ser positivo. No entanto, Somavilla et al. (2020) enfatizam que a organização precisa prestar mais atenção a esse vínculo para garantir que leve ao comprometimento, especialmente nas Instituições de Ensino Superior (IES). A sensação de segurança e estabilidade que os servidores sentem quando entrincheirados faz com que se preocupem com o futuro da instituição onde atuam (Rodrigues e Bastos, 2015). Os CCO-MA são caracterizados como atos voluntários que contribuem com a organização, relacionados à sustentabilidade e ao cuidado com o meio ambiente (Boiral, 2009), demonstrando a preocupação do colaborador quando toma iniciativas ligadas a questões ambientais valorizadas pela sua organização. Considerando que o Entincheiramento pode motivar os funcionários a apresentarem CCO-MA, propõe-se a hipótese: *O Entincheiramento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (H3).*

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza explicativa, utilizando-se de pesquisa de campo, com abordagem do tipo quantitativa e modelagem de equações estruturais. Para a coleta de dados, aplicou-se questionários com os servidores da UFSM, utilizando como critério de inclusão ser servidor público efetivo da UFSM, tanto docente quanto TAE's (Técnico Administrativo em Educação), e consentir sua participação. A técnica de amostragem foi do tipo não probabilística por conveniência. Com a finalidade de garantir robustez, este estudo seguiu Hair et al. (2009) consideram que o ideal seriam 10 vezes mais respostas do que o número de variáveis a serem analisadas. Considerando a construção do questionário com as quatro escalas dos construtos, obteve-se 44 questões acerca das temáticas, objetivou-se alcançar um total de 440 participantes, exatamente o número de respondentes atingido.

O instrumento utilizado para a pesquisa foi constituído pelas quatro escalas dos construtos trabalhados e perguntas de perfil. A escala de Comprometimento Organizacional, referente a parte I, é unidimensional e utilizou-se a versão reduzida com 7 afirmações. A parte

II, que refere-se a escala de Consentimento Organizacional possui 9 afirmações, tratando-se também de uma escala unidimensional. Já a escala de Entrincheiramento Organizacional, apontada na parte III, possui 18 afirmações e é composta de três dimensões. A escala de CCO-MA, aplicada na parte IV em sua versão traduzida e adaptada por Costa et al. (2022) possui 10 afirmações e três dimensões. Destaca-se que, as escalas originais de Comprometimento, Consentimento e Entrincheiramento possuem medidas do tipo Likert de 6 pontos, porém foram adaptadas para 5 pontos nesta pesquisa, conforme Dalmoro e Vieira (2013) onde afirmam que a escala mais adequada em termos de precisão, rapidez e facilidade de resposta é a de cinco pontos. Por fim, são levantadas algumas características do perfil dos respondentes na parte V do instrumento.

Para o atendimento do objetivo criou-se um modelo estrutural parcial baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM*), e a partir disso foi necessário realizar as etapas de Análise do Modelo de Mensuração e Avaliação do Modelo Estrutural. Na primeira etapa citada, realizaram-se testes de Consistência Interna (Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta) e Validade Convergente (Variância Média Extraída) e Validade Discriminante do Modelo (Cargas Fatoriais Cruzadas, Critério *Fornell-Larcker*, e Critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* com Matriz de Correlação de *Pearson*). Já na segunda etapa, Avaliação do Modelo Estrutural, a técnica usada para avaliar a colinearidade é a Variance Inflation Factor (VIF), acompanhada do Coeficiente de Explicação – R2 Confirmado pelo método *Boostrapping*, e Relevância Preditiva – Q2 Confirmado pelo método *Blindfolding*. Para as análises estatísticas, usamos principalmente os *softwares Statistical Package for Social Sciences versão 21 (SPSS) e Statistical Analysis System versão 9.1 (SAS)*.

Para a análise dos Vínculos e dos CCO-MA, as escalas foram divididas em níveis. Esta metodologia de análise tem como propósito a classificação de objetos ou casos em conjuntos relativamente homogêneos, denominados agrupamentos (Malhotra, 2012). A categorização dos dados baseou-se no cálculo da média das respostas individuais em relação à escala Likert de 5 pontos empregada no instrumento de pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As perguntas de perfil permitiram apresentar as características dos intervenientes da pesquisa que mais apareceram: em maioria na faixa dos 31 a 40 anos, do sexo feminino, casadas, com pós-graduação, atuantes na UFSM por um período de 6 a 10 anos na categoria de TAE, sem cargo de Gestão/Chefia. A seguir, são expostos os resultados e análises referentes aos testes das hipóteses propostas. A seguir são apresentadas e avaliadas as hipóteses do modelo por meio da Tabela 1.

Tabela 1 – Hipóteses propostas

	Relações	β	DP*	Estat. t	p-valor
H1	ComOr \square CCOMA	0,108	0,045	2,384	0,033
H2	ConOr \square CCOMA	-0,068	0,242	0,282	0,778
H3	EntOr \square CCOMA	0,535	0,245	2,181	0,029

Nota: DP= Desvio padrão.

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.8.6 (Ringle; Wende; Becker, 2022).

A partir da Tabela 1, observa-se que das três hipóteses diretas propostas, onde foram confirmadas a H1 e H3 ($p < 0,05$). A H1, “o Comprometimento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente”, mostrou haver uma influência positiva do Comprometimento Organizacional nos CCO-MA. Esse resultado converge com o estudo de Stritch e Christensen (2016), os quais ao estudarem servidores públicos nos Estados Unidos, identificaram o Comprometimento Organizacional como

anterior do CCO-MA no serviço público, mais especificamente em relação a dimensão de Eco-iniciativas. Portanto, aceita-se a hipótese H1. Os servidores que se mostrarem mais comprometidos, ou seja, envolvidos afetivamente com a organização em que atuam, preocupados com o destino desta e que demonstram gostar de dizer que ali trabalham, tendem prestar atenção a como suas atitudes no trabalho afetam o meio ambiente, a imagem da UFSM, e se a equipe está de acordo com isso, ou seja, apresentam mais CCO-MA.

Na hipótese H2, "O Consentimento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA)", não foi identificada nenhuma influência na relação proposta. As definições de consentimento e CCO-MA ajudam a entender essa falta de influência: o consentimento envolve seguir instruções do superior de forma automática, sem questionar, enquanto o CCO-MA envolve comportamentos individuais escolhidos voluntariamente, sem expectativa de reconhecimento formal. Stritch e Christensen (2016) examinaram os fatores que levam os servidores públicos a participar de atividades ambientais e não encontraram o consentimento organizacional entre os antecedentes dos CCO-MA. Por outro lado, Robertson e Barling (2017) descobriram que a percepção de apoio da organização está ligada aos CCO-MA, sugerindo uma possível pesquisa futura entre consentimento organizacional, percepção de apoio da organização e CCO-MA. Portanto, a H2 foi rejeitada no modelo final.

A hipótese H3, "o Enrincheiramento Organizacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente (CCO-MA)", evidenciou uma influência positiva entre esses fatores. Embora a literatura, como o estudo de Tomazzoni et al. (2020), sugira que os gestores veem o entrincheiramento como algo negativo, não foram encontradas pesquisas anteriores que investigaram a relação entre entrincheiramento e CCO-MA. Essa relação pode ser explicada pelo perfil único dos servidores públicos, que têm estabilidade garantida pela Constituição, especialmente os concursados. Oliveira et al. (2021) encontraram que os servidores públicos valorizam essa estabilidade, especialmente os mais velhos e efetivos, o que contribui para o entrincheiramento e incentiva a entrada e permanência desses servidores.

O Enrincheiramento neste contexto influencia de forma positiva o aparecimento de comportamentos discricionários em prol do meio ambiente, realizados sem esperar nada em troca, pois os servidores públicos, diferentemente de outros trabalhadores entrincheirados, já possuem uma pré-disposição para o Enrincheiramento devido a estabilidade. Nisto, a H3 foi confirmada para compor o modelo final. A Figura 1 apresenta as hipóteses testadas.

Figura 1 – Hipóteses do Estudo



Fonte: Autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar a influência dos Vínculos Organizacionais sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente na percepção dos Servidores da UFSM, foram propostas três hipóteses, das quais somente as relacionadas ao Comprometimento (H1) e ao Enrincheiramento Organizacional (H3) foram aceitas, enquanto a do Consentimento Organizacional (H2) foi rejeitada. Constatou-se que o objetivo proposto foi alcançado, respondendo assim à questão central de pesquisa. É possível inferir que

diferentes Vínculos exercem diferentes formas de influência nos CCO-MA em servidores públicos, visto que o Comprometimento Organizacional (H1) e de Entrincheiramento Organizacional (H3) exercem influência positiva nos CCO-MA. Assim, os servidores que demonstram ser mais entrincheirados, ou seja, que tem medo de perder sua rede de relacionamentos e a estabilidade financeira, e considerarem que seria difícil encontrar outra vaga de trabalho, costumam se preocupar mais com o impacto de suas ações de trabalho no meio ambiente, com a reputação da UFSM e com a coesão da equipe, demonstrando maior aparecimento de CCO-MA. Entretanto, o Vínculo de Consentimento Organizacional não demonstrou ter influência sobre os CCO-MA (H2).

Ao finalizar a presente pesquisa, entende-se que esta contribuiu para com a área de Comportamento Organizacional por meio do aprofundamento das investigações sobre os efeitos dos Vínculos de Consentimento e Entrincheiramento Organizacional sobre os CCO-MA, principalmente considerando a recenticidade destas temáticas na literatura brasileira. De forma prática, contribui ao fornecer a UFSM um panorama de quais dos Vínculos dos seus servidores devem ser alimentados na busca por desenvolver e manter os CCO-MA. Porém, é preciso ressaltar as limitações do presente estudo, sendo uma delas justamente o contexto específico de realização, focado nos servidores públicos de uma instituição federal de ensino superior, o que pode gerar resultados específicos que seriam diferentes em outro contexto.

Além disso, a pesquisa teve uma maioria de participantes TAEs e uma pequena parcela de docentes, com a maioria dos respondentes alocados no campus sede da UFSM e uma minoria de outros campus. Sugere-se que o estudo seja replicado em outros setores para verificar como o modelo se comporta em novos contextos. Recomenda-se também a consideração de amostras separadas de TAEs e Docentes, bem como uma amostra representativa de cada campus. Outra sugestão é a realização de estudos longitudinais, além de investigar como os dados de perfil dos respondentes moderam as relações propostas nas hipóteses originais.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 5, p. 78-91.
- BOIRAL, O. Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 2, p. 221–236, 2009.
- BOIRAL, O., PAILLÉ, P. Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 4, p. 431-445, 2012.
- COSTA, V. F. et al. Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional para o Meio Ambiente: tradução, adaptação transcultural e validação para o contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 63, 2022.
- DAILY, B. F.; BISHOP, J. W.; GOVINDARAJULU, N. A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. **Business & Society**, v. 48, n. 2, p. 243-256, 2009.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v.6, n.3, 2013.
- HAIR JR. et. al. **Análise multivariada de dados**. Grupo A, 2009a. E-book. ISBN 9788577805341. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805341>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Managing for commitment. In: Commitment in the workplace: theory, research and application. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Uma conceituação de três componentes do Comprometimento Organizacional. **Revisão da gestão de recursos humanos**, v. 1, pág. 61-89, 1991.

OLIVEIRA, K. P. et al. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? **Revista de Carreiras & Pessoas - ReCaPe**, v. 11, n. 2, p. 283 - 304, 2021.

PAILLÉ, P.; BOIRAL, O. Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. **Journal of Environmental Psychology**, v. 36, p. 118-128, 2013.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. (2022). **SmartPLS 4**. Bönningstedt: SmartPLS.

ROBERTSON, J. L.; BARLING, J. Rumo a uma nova medida de comportamento de cidadania ambiental Organizacional. **Journal of Business Research**, v. 57-66, 2017.

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

RODRIGUES, A. C. de A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 104-114.

SANTOS, A. et al. Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 26-40, 2021.

SILVA, D. O. et al. Permanência e Entrincheiramento na carreira de servidores públicos: um estudo em uma agência reguladora de serviços. **Revista Expectativa**, v.22,n.4, p.26-48, 2023.

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

SILVA, E. E. da C.; BASTOS, A. V. B. Consentimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 92-106.

SOMAVILLA, V. et al. Comprometido, entrincheirado e/ou consentido? Análise dos Vínculos Organizacionais no ensino superior. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 14, n. 2, p. 23-46, 2020.

STRITCH, J.M.; CHRISTENSEN, R. K. *Going green in public organizations: Linking organizational commitment and public service motives to public employees' workplace eco-initiatives*. **American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 337–355, 2016.

TOMAZZONI, G. et al. Os Vínculos Organizacionais na percepção dos gestores: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 245-258, 2020.

TOMAZZONI, G.; COSTA, V. Vínculos Organizacionais de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cadernos Ebape. Br**, v. 18, p. 268-283, 2020.

VIDAL, D. N.; RODRIGUES, A. P. G. Vínculos Organizacionais: Estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 1, 2016.

VITAL, M. S.; PAIVA, K. C. M. de; PEREIRA, J. R. Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e Vínculos Organizacionais: no final, o que vale são as regras. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.