

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**  
**COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS**

**DIONARA DORNELES LOPES**

**COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS  
RELAÇÕES COM O ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFFAR – CAMPUS ALEGRETE**

**PASSO FUNDO**

**2018**

**DIONARA DORNELES LOPES**

**COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS  
RELAÇÕES COM O ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFFAR – CAMPUS ALEGRETE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André da Silva Pereira

**PASSO FUNDO**

**2018**

**DIONARA DORNELES LOPES**

**COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS  
RELAÇÕES COM O ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFFAR – CAMPUS ALEGRETE**

Dissertação de Mestrado aprovada em 27 de setembro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo do Estado do Rio Grande do Sul, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

---

Prof. Dr. André da Silva Pereira – Orientador – UPF

---

Prof. Dr. Rodrigo Angonese – Banca de Avaliação - UPF

---

Profa. Dra. Elvira Maria Vieira Lantelme - Banca Externa - IMED

**PASSO FUNDO**

**2018**

*Dedico esse trabalho ao meu filho Vicente,  
minha força e alegria, razão maior do meu  
viver...*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela vida, por guiar todos os meus passos e decisões, iluminando meu caminho e me dando força e sabedoria para realizar mais este sonho.

Aos meus pais *In Memoriam* pelos ensinamentos e valores transmitidos, pelo amor infinito e por estarem sempre do meu lado incondicionalmente e serem responsáveis pelo que sou hoje.

Ao meu irmão Artur, por acreditar em mim e me incentivar a nunca parar de estudar.

A minha irmã de coração Lidiane, por estar sempre do meu lado em todos os momentos da minha vida, por ouvir minhas angústias, e ter sempre uma palavra de consolo e motivação.

Ao meu marido Liérson, pelo companheirismo, dedicação e apoio nessa caminhada onde estive presente nos momentos mais difíceis, segurando sempre a minha mão e me incentivando a nunca desistir.

Sou extremamente grata ao Professor André, pelo seu comprometimento na orientação deste trabalho, disponibilidade, paciência e principalmente pelas palavras de incentivo e estímulo.

A todos os professores e colegas do mestrado que contribuíram de forma ímpar no meu processo de aprendizado e crescimento intelectual, compartilhando seus conhecimentos.

Ao Instituto Federal Farroupilha pelo apoio financeiro e pela Licença Qualificação, principalmente a Direção do Campus Alegrete, por autorizar a realização desta pesquisa na Instituição.

Também sou grata a todos os colegas técnicos-administrativos que foram protagonistas deste trabalho ao responderem o questionário, com muito carinho e atenção.

A todos um muito obrigado, sem vocês esse sonho não teria se realizado.

## RESUMO

LOPES, Dionara Dorneles. **Comprometimento e entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete**. Passo Fundo, 2018. 128 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). UPF, 2018.

Durante muito tempo, considerou-se que o empregado comprometido com a organização seria aquele que desejasse nela permanecer por muito tempo. Posteriormente, observou-se que ter apenas empregados desejosos de permanecer na organização por um longo período de tempo não era mais, por si só, suficiente. Necessário também seria que esse empregado estivesse efetivamente engajado no trabalho e com os objetivos da organização. Porém, nem todos os empregados que participam de uma organização estão nela porquê de fato desejam - alguns participam dos quadros de uma empresa pois dela precisam. Aos empregados que permanecem numa organização, não porque desejam, mas porque precisam, pode se dizer que encontram-se entrincheirados. A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a relação entre o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete. A definição de comprometimento utilizada foi proposta Mowday, Porter e Steers (1982), que possuem uma concepção do comprometimento como um construto composto de uma única dimensão, a **dimensão afetiva**, onde o comprometimento é visto como o sentimento de identificação do indivíduo com os objetivos da organização e o desejo sincero de se dedicar para a realização desses objetivos e com a permanência na empresa. O entrincheiramento organizacional foi definido a partir da proposta de Rodrigues (2009) e consiste em um vínculo instrumental que diz respeito aos trabalhadores que não saem de uma organização devido a uma necessidade de permanecerem nela, seja por acharem que não existem outras alternativas ou por acreditarem que essa saída teria um alto custo. E o engajamento foi definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli, *et al.*, (2002). Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso único, descritivo, com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com questões fechadas, para investigar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho e suas dimensões. A pesquisa foi realizada com 79 servidores Técnico-Administrativos. Foram realizadas análises estatísticas, descritivas, incluindo correlações/análise fatorial para alcançar os objetivos desejados. Os resultados encontrados apontam um nível alto de comprometimento, mediano de entrincheiramento e de engajamento no trabalho dos servidores. Com relação as correlações os resultados deste estudo apontaram uma correlação positiva e significativa do comprometimento e do engajamento no trabalho principalmente com a dimensão dedicação, já com o entrincheiramento os resultados apontaram uma correlação negativa e significante com o engajamento no trabalho, sendo os resultados mais significantes com a dimensão de limitações de alternativas. Com esse resultado pode-se concluir que os servidores que apresentam alto nível de comprometimento organizacional, possuem um engajamento no trabalho muito elevado, principalmente uma dedicação na realização das suas atividades ocupacionais. Já aqueles servidores que apresentam um alto nível de entrincheiramento, possuem um nível baixo de engajamento no trabalho.

**Palavras-Chave:** Comprometimento Organizacional. Entrincheiramento Organizacional. Engajamento no Trabalho.

## ABSTRACT

LOPES, Dionara Dorneles. **Comprometimento e entrenchamento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete.** Passo Fundo, 2018. 128 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). UPF, 2018.

For a long time, it was considered that the employee committed to the organization would be the one who wanted to stay in it for a long time. Subsequently, it was noted that having only employees willing to remain in the organization for a long period of time was no longer sufficient in and of itself. It would also be necessary for this employee to be effectively engaged in the work and goals of the organization. However, not all employees who participate in an organization are in it because they do want to - some of them participate in a company's management because they need it. Employees who stay in an organization, not because they want to, but because they need it, can be said to be entrenched. The present research had as main objective to analyze the relation between the organizational commitment and organizational entrenchment with the engagement in the work of the technical-administrative servants of the IFFAR - Campus Alegrete. The definition of commitment used was proposed by Mowday, Porter and Steers (1982), who have a conception of commitment as a construct composed of a single dimension, the affective dimension, where commitment was seen as the individual's sense of identification with the goals of the organization and the sincere desire to dedicate itself to the accomplishment of these objectives and to the permanence in the company. Organizational entrenchment was defined based on the proposal of Rodrigues (2009) and consists of an instrumental link that refers to workers who do not leave an organization due to a need to remain in it, either because they feel there are no other alternatives or because they believe that this exit would have a high cost. And engagement was defined as a positive and rewarding psychological state in relation to work, characterized by vigor, dedication and absorption, as proposed by Schaufeli, *et al.*, (2002). For this research, a single, descriptive case study was conducted with quantitative approaches, and a questionnaire with closed questions was used to investigate levels of organizational impairment, organizational entrenchment, and engagement in work and its dimensions. The research was carried out with 79 Technical-Administrative servers. The results show a high level of compromise, medium of entrenchment and of engagement in the work of the servers. Regarding the correlations, the results of this study showed a positive and significant correlation of commitment and engagement in the work, mainly with the dedication dimension, and with the entrenchment, the results showed a negative and significant correlation with the engagement in the work, being the most significant results with the dimension of alternatives limitations. With this result, it can be concluded that the employees that present a high level of organizational commitment, have a very high commitment to work, mainly a dedication in the accomplishment of their occupational activities. Already those servers that have a high level of entrenchment, have a low level of engagement in the work.

**Keywords:** Organizational Commitment. Organizational Entrenchment. Engagement at Work.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do entrincheiramento na organização .....	32
Figura 2 – Modelo de entrincheiramento na organização .....	33
Figura 3 – Etapas da pesquisa.....	58
Figura 4 – Modelo de pesquisa.....	59
Figura 5 – Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com a localização das Unidades do IFFar.....	61
Figura 6 – Estrutura do Instrumento de Coletas de Dados .....	66
Figura 7 – Organograma do Instituto Federal Farroupilha – Campus Alegrete .....	74
Figura 8 – Parâmetros para interpretação dos resultados obtidos a partir das Medidas de Comprometimento organizacional e Entrincheiramento Organizacional.....	78
Figura 9 – Correlações entre o comprometimento, entrincheiramento e o engajamento no trabalho. ....	95
Figura 10 – Correlações entre o entrincheiramento organizacional e suas dimensões.....	96
Figura 11 – Correlações entre o engajamento no trabalho e suas dimensões.....	97
Figura 12 – Correlações entre entrincheiramento, engajamento no trabalho e suas dimensões .....	98



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Enfoques do comprometimento organizacional. ....	24
Quadro 2 – Artigos sobre o Tema Entrincheiramento Organizacional Publicados em Periódicos Nacionais .....	36
Quadro 3 – Dimensões do engajamento no trabalho.....	46
Quadro 4 – Artigos sobre o Tema Engajamento no trabalho Publicados em Periódicos Nacionais .....	50
Quadro 5 – Relação de Número de Servidores Técnico-Administrativos por Cargo.....	63
Quadro 6 – Análise dos dados por objetivo proposto.....	68
Quadro 7 – Característica da amostra.....	76
Quadro 8 – Percentual de indivíduos por nível de Comprometimento Organizacional.....	78
Quadro 9 – Percentual de indivíduos por nível de Entrincheiramento Organizacional .....	79
Quadro 10 – Parâmetros para interpretação dos resultados obtidos a partir da <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES).....	80
Quadro 11 – Escores normativos para a <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) (N= 79). .	81
Quadro 12 – Percentual de indivíduos por nível de Engajamento no Trabalho .....	81
Quadro 13 – Níveis de Comprometimento Organizacional .....	83
Quadro 14 – Níveis de Entrincheiramento Organizacional.....	84
Quadro 15 – Níveis de Engajamento no trabalho.....	86
Quadro 16 – Médias de comprometimento, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho por características sócio-demográficas.....	89
Quadro 17 – Matriz de correlação .....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AB - Absorção

ABI - Arranjos Burocráticos Impessoais

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

APS - Ajustamentos à Posição Social

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CO - Comprometimento Organizacional

DE - Dedicção

ENG - Engajamento no Trabalho

ENT - Enrincheiramento Organizacional

IFFAR - Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete

IFE - Instituições Federais de Ensino

LA - Limitação de Alternativas

MEO - Medida de Enrincheiramento Organizacional

PROEJA - Educação de Jovens e Adultos integrada à educação profissional

PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego

SPELL - Scientific Periodicals Eletronic Library

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

UWES - Utrecht Work *Engagement* Scale

VI – Vigor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	18
1.3	JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
2.1	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	22
2.2	ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Pesquisas Nacionais sobre o Tema Entrincheiramento Organizacional.</b> .....	35
2.3	ENGAJAMENTO NO TRABALHO .....	44
<b>2.3.1</b>	<b>Pesquisas Nacionais sobre o Tema Engajamento no Trabalho</b> .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	57
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
<b>3.1.1</b>	<b>Desenho da pesquisa</b> .....	58
3.2	OBJETO DE ESTUDO.....	60
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	63
3.4	COLETA DE DADOS .....	65
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	67
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	70
4.1	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO IFFAR – CAMPUS ALEGRETE .....	70
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES.....	76
4.3	NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS SERVIDORES. ....	77
4.4	RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO, COM UM CONJUNTO DE VARIÁVEIS SÓCIODEMOGRÁFICAS.....	87
4.5	RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, O ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E O ENGAJAMENTO NO TRABALHO. ....	93

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	100
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	102
<b>APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL</b> .....	115
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b> ...	117
<b>APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO</b> .....	119
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	123
<b>ANEXO B – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA NA PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE</b> <b>PASSO FUNDO</b> .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre comprometimento organizacional tiveram origem há aproximadamente 50 anos, com o objetivo inicial de mapear e explicar o vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. A partir da década de 1980, as pesquisas nesse tema ganharam impulso, e o comprometimento passou a ser um tópico de interesse para as teorias organizacionais, no Brasil e no exterior. Não obstante, o desenvolvimento conceitual e empírico proporcionado pelos inúmeros estudos conduzidos, também lacunas foram formadas, sobretudo, na definição do construto (BASTOS, 1998; MOWDAY, 1998). Apesar da importância do comprometimento tanto para o sucesso organizacional quanto para a satisfação das aspirações e necessidades individuais do trabalhador, o comprometimento enfrenta dificuldades em torno de seu enquadramento teórico desde seu surgimento, como a falta de consenso acerca de sua conceituação e problemas na sua mensuração (REICHERS, 1985; OSIGWEH, 1989; BASTOS, 1994).

O conceito de comprometimento foi apresentado inicialmente com o trabalho publicado por Becker (1960), que formula a teoria de *side bets* (trocas laterais) e concebe o comprometimento como a tendência de se manter na organização por determinada linha de ação consistente, com o intuito de evitar custos e perdas associadas à mudança dessa linha de ações como a saída do emprego. Para Becker (1960), a permanência de um funcionário numa empresa estaria diretamente associada aos custos que seriam incorridos caso o funcionário optasse em dela sair, pelo fato da decisão de permanecer na empresa estar muito ligada às possíveis perdas que ocorreriam com saída do funcionário da organização. Essa linha de argumentação mais tarde veio a ser concebida como a **base instrumental**, também conhecida como calculativo por Etzioni (1975) ou de continuação para Meyer e Allen, (1990) no modelo tridimensional.

Mowday, Porter e Steers (1982) possuem uma concepção do comprometimento como um construto composto de uma única dimensão, a **dimensão afetiva**, que se contrapõe ao comprometimento instrumental, pois na concepção da dimensão afetiva, o comprometimento era visto como o sentimento de identificação do indivíduo com os objetivos da organização e o desejo sincero de se dedicar para a realização desses objetivos e com a permanência na empresa.

Outra base do comprometimento é o **normativo** fundamentado inicialmente por pesquisas desenvolvidas por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990). O comprometimento normativo baseia-se em um vínculo moral do trabalhador com a organização. Os indivíduos comprometidos na base normativa engajam-se em atividades da organização pelo senso de dever, isto é, as pressões normativas internalizadas os levam a comportarem-se de forma

coerente com os objetivos organizacionais. Posteriormente, Meyer e Allen (1991) fizeram uma síntese com a proposição de um modelo tridimensional de comprometimento que, além da dimensão afetiva (vinculação a organização por desejo), contemplava uma dimensão instrumental (vinculação a organização por necessidade) e uma dimensão normativa (vinculação a organização por dever) como dimensões desse construto modificado.

Em uma descrição sintética pode-se dizer que os funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, por um apego emocional, identificação e envolvimento com a organização. Os com elevado comprometimento instrumentais permanecem porque precisam ou lhes é conveniente, pois possuem uma percepção dos custos envolvidos ao deixar a organização. Aqueles com maior comprometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados moralmente a permanecer e contribuir (MEYER; ALLEN, 1991). Deve-se considerar ainda que as denominações normativo, instrumental ou afetivo não são tipos de comprometimento, mas sim elementos do comprometimento, podendo existir simultaneamente, porém em proporções diferentes (GRILLO RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Porém, a pesquisa sobre comprometimento organizacional possui um histórico caracterizado pela diversidade de conceitos e medidas. Neste sentido, pode-se dizer que o conceito de comprometimento ainda está em construção, pois suas medidas ainda enfrentam problemas de confiabilidade e validade (RODRIGUES, 2009). O modelo tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) tem sido alvo de críticas e reformulações (RODRIGUES, 2009). Uma delas refere-se ao fato de que o conceito de comprometimento proposto por esses autores está fortemente associado a quanto o funcionário deseja permanecer onde trabalha.

Nesse modelo tridimensional, é possível perceber um alargamento do conceito de comprometimento, gerando confusões como imprecisão e sobreposição dos vínculos (OSIGWEH, 1989). Para diminuir essa ampliação e essa imprecisão do conceito de comprometimento, algumas pesquisas desenvolvidas (Carvalho, *et al.*, 2011; Rodrigues; Bastos, 2011a; Bastos; Pinho; Rowe, 2012) procuram demarcar não apenas o que é, como, também, o que não é comprometimento (RODRIGUES, 2009).

Segundo Rodrigues (2009), este modelo, embora tenha sido muito difundido nacional e internacionalmente, não obteve consenso entre os pesquisadores do tema, devido à constatação de que cada base possuía antecedentes e consequentes distintos e, muitas vezes, opostos, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Além disso, era notável que nem todo trabalhador que permanecia em uma organização poderia ser considerado como comprometido com esta.

Com isso, pesquisadores como Carson, Carson e Bedeian, (1995), Blau (2001) e Rodrigues (2009) buscaram evidências sobre as diferenças entre essas bases e deram origem aos estudos de outros vínculos, como o entrincheiramento. Esses estudos partem do pressuposto que existem trabalhadores que permanecem na organização por desejo, vistos como comprometidos, e existem também aqueles que permanecem em uma organização devido a uma necessidade, vistos como entrincheirados.

O termo entrincheiramento foi inicialmente proposto por Carson, Carson e Bedeian, (1995), tendo como foco a carreira. Posteriormente, esse conceito de entrincheiramento foi transposto da carreira para a organização, o que deu origem ao conceito de entrincheiramento organizacional (RODRIGUES, 2009).

O entrincheiramento organizacional, proposto nas pesquisas realizadas por Rodrigues (2009), é definido por uma necessidade de permanecer na organização, por acreditar que sua saída acarretaria custos, emocionais ou financeiros, e devido a uma percepção de limitação de alternativas em outras organizações. Assim, ao decidir se continua ou não em uma organização, o indivíduo avalia os benefícios que seriam perdidos caso saísse e os custos necessários para se adaptar a uma nova organização. Por esse motivo, esse vínculo é também conhecido como calculativo ou instrumental. De acordo com Bastos, *et al.* (2013) indivíduos entrincheirados permanecem na organização não porque desejam, mas por medo de perderem benefícios oferecidos por ela, caso o vínculo se desfaça.

O conceito de entrincheiramento organizacional, nasceu diante da necessidade de ampliar a precisão dos vínculos com a organização e de investigar conceitos que até então eram considerados parte do comprometimento (BASTOS, *et al.*, 2013). O entrincheiramento organizacional fundamentou-se primeiramente no trabalho de Rodrigues (2009) e seu objetivo era avaliar o quanto um funcionários sente-se “preso” a organização por necessidade. Este entrincheiramento é composto pelas dimensões: a) ajustamentos à posição social (APS), que representam os investimentos feitos pelos indivíduos para o alcance das condições necessárias à sua adaptação ao trabalho; b) arranjos burocráticos impessoais (ABI), que estão associados aos benefícios que seriam perdidos caso o funcionário saísse da organização; e, c) limitação de alternativas (LA), que mede a percepção do indivíduo sobre a existência de poucas alternativas caso saísse da organização.

Bastos, *et al.*, (2013) recomendam que a análise do construto entrincheiramento pode ser favorecida por estudos descritivos que avaliem o nível de entrincheiramento organizacional em amostras de diferentes segmentos ou ocupações com maior ou menor oferta de trabalho ou por pesquisas que sejam conduzidas para avaliar seus antecedentes e consequentes.

Outro tema que passou a chamar a atenção de pesquisadores e gestores foi o engajamento no trabalho. O tema surgiu na Psicologia do Trabalho e na literatura da área de gestão na década de 1990, seguindo uma tendência geral na direção dos estudos dos construtos sobre comportamentos organizacionais positivos (SCHAUFELI; BAKKER, 2004). Os pesquisadores haviam há muito estudado as doenças causadas pelo trabalho, como por exemplo, o estresse e exaustão (*Burnout*). Partindo destes estudos, a psicologia positiva procurou então evidenciar quais seriam os aspectos responsáveis por desenvolver um ambiente de positividade e eficácia no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2004).

Para este estudo, o engajamento foi definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli, *et al.*, (2002). O **vigor** se refere a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço e persistência, mesmo diante de dificuldades. A **dedicação** é associada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A **absorção**, por sua vez, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar totalmente (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Neste contexto, estudos como (Schaufeli; Bakker, 2004; Bakker; Demerouti, 2008; Demerouti; Cropanzano, 2010; Gruman; Saks, 2011; Kanste, 2011) têm demonstrado que o engajamento no trabalho pode atuar como um promotor de maiores índices de bem estar e desempenho organizacional (SCHAUFELI, 2013; SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Bakker e Demerouti (2008) assinalam que há pelo menos quatro razões pelas quais empregados engajados têm melhor desempenho que empregados não engajados: empregados engajados apresentam emoções positivas com maior frequência, tal qual felicidade, alegria e entusiasmo, experimentam maiores níveis de saúde, são capazes de criar seus próprios recursos pessoais e transferir o engajamento para os outros. De igual modo, estudos também apontam que o engajamento possui estreita ligação com comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho (MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; KANSTE, 2011).

Outros estudos relacionam a variável comprometimento organizacional com o entrenchamento organizacional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010; CARVALHO, *et al.*, 2011; TONIN *et al.*, 2012). Os resultados encontrados corroboram a existência de uma relação positiva significativa entre o comprometimento e o entrenchamento, conforme previsto no modelo teórico de entrenchamento apresentado por Rodrigues e Bastos (2011a).



Entretanto, a literatura é carente de estudos que relacionam as três variáveis comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho, por isso, este trabalho objetivou relacionar os três construtos, verificando os índices de correlação entre as suas dimensões e o poder de impacto das variáveis do comprometimento e do entrincheiramento organizacional sobre o engajamento no trabalho.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As instituições do setor público possuem algumas características que diferem dos padrões observados no setor privado quando se analisa a influência dessas na motivação e no comportamento dos funcionários (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

A estabilidade no emprego, comum no setor público, diante das incertezas que os profissionais enfrentam no mercado de trabalho é um diferencial do serviço público, configurando-se como uma base sobre a qual os servidores se apoiam para planejar a vida, seja no aspecto pessoal, ou no aspecto profissional. Por outro lado, a estabilidade é tida pela sociedade como um dos principais fatores responsáveis pela perda da qualidade dos serviços públicos, sendo muitas vezes ligada à desmotivação e mau atendimento dos serviços (DINIZ *et al.*, 2012). Em contraposição, Torres (2011) defende que a estabilidade do servidor público deve ser encarada como um benefício ao trabalhador e, portanto, como uma fonte motivacional para a otimização da prestação de serviços à sociedade, e não como um privilégio.

Diante disso, o serviço público torna-se então campo peculiar para estudos sobre comprometimento, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho, pois de acordo com Grillo Rodrigues, Bastos e Gondim, (2013), o nível de entrincheiramento, pode estar relacionado com tendências à resistência a mudança e permanência na estabilidade. Quanto ao nível de comprometimento está relacionado às tendências de engajamento de forma mais duradoura e consistente nas atividades que o indivíduo executa. Indivíduos que manifestam índices altos de entrincheiramento fazem parte de um grupo com características diferentes do comprometimento (GRILLO RODRIGUES; BASTOS; GONDIM, 2013).

Para Leite (2004) os estudos sobre comprometimento no serviço público têm uma grande importância para o desenvolvimento das instituições públicas brasileiras, o autor destaca essa importância em virtude da imagem que se tem do setor público e a contribuição que o comprometimento dos funcionários tem como fator de envolvimento com a instituição.

Em um estudo realizado no final da década de 1990, Correia; Moraes e Marques (1998, p. 2) afirmam que o funcionalismo público é visto como ineficiente, dado seu “excessivo

aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações”. Grande parte da responsabilidade pela ineficiência no serviço público tem sido atribuída aos servidores. Segundo, Correia; Moraes e Marques (1998, p.7), o servidor público é “estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido”. Corroborando com esta ideia, Ribeiro e Mancebo (2013) apontam que não se ignora a corresponsabilidade dos servidores públicos no agravamento da imagem negativa dessa categoria. Infelizmente, existem servidores desengajados e descompromissados que em muito contribuem para a intensificação da própria discriminação. Tendo em vista esta imagem, reforça-se a importância de se entender o comprometimento, o entrincheiramento e engajamento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

Dentre os variados tipos de instituições públicas, uma unidade de análise de comprometimento dos servidores que tem destaque nas pesquisas científicas são as instituições públicas de ensino, instituições que segundo Moraes, *et al.* (1997): “se caracterizam pelo conservadorismo, principalmente no que se refere às políticas de recursos humanos, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação, do seu pessoal técnico-administrativo, nas decisões e quanto a maior autonomia no trabalho” (MORAES, *et al.* 1997, p. 3).

Uma das principais carreiras em instituições públicas de ensino é a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), uma das poucas a ter plano de carreira estruturado (Lei 11.091/2005) que contempla a progressão por mérito (tempo de serviço), por capacitação (cursos de aperfeiçoamento) e incentivo à qualificação por nível de educação formal superior à exigência mínima do cargo (BRASIL, 2005). O plano contempla a carreira do servidor por quase todo o tempo que ele deverá permanecer no serviço público até sua aposentadoria, mantendo-o estimulado a atingir suas metas individuais de crescimento profissional. Mesmo assim, a rotatividade nesta carreira é alta, não apenas em relação à entrada e saída de servidores da carreira, por meio de concurso público, mas também por remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições de ensino (SIQUEIRA; TAVARES; BA, 2012).

Perante os desafios e as inúmeras transformações pelas quais instituições públicas de ensino vêm passando, assumindo novas demandas, precisando se alinhar às exigências do mercado em constante transformação, são necessários estudos para identificar as dimensões do comprometimento, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores

técnico-administrativos, buscando compreender esse profissional no seu contexto de trabalho, conhecendo as variáveis que lhes motivam, lhes engajam e os tornam produtivos, contribuindo para o crescimento da organização (LEONE; ARAÚJO; KANZAKI, 2012).

Diante do exposto e da importância da compreensão sobre os construtos de vínculo do indivíduo com a organização, como o comprometimento e entrincheiramento organizacional, e o constructo que demonstra o estado psicológico positivo e gratificante do indivíduo com relação ao trabalho, como o engajamento no trabalho, chegou-se a seguinte problema de pesquisa: **Como o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional podem se relacionar com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a estrutura funcional apresentada pelo IFFar - Campus Alegrete e as formas atuais de avaliação dos servidores técnico-administrativos vigente;
- b) Identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores;
- c) Analisar através da análise multivariada a relação existente entre o comprometimento organizacional, o entrincheiramento organizacional e o engajamento no trabalho junto ao IFFar - Campus Alegrete.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O comprometimento organizacional tem sido estudado como uma importante ferramenta no alcance dos objetivos de gestão organizacionais. As Instituições Federais de Ensino (IFE), como quaisquer outras organizações, para obterem sucesso em seus objetivos, também necessitam contar com pessoas dispostas a empregar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho tanto no ensino, quanto na pesquisa e extensão (ROWE; BASTOS, 2007).

Neste contexto, as organizações têm sido levadas a uma revisão de suas práticas gerenciais, comportamento e relações com seus funcionários, buscando conhecê-los e entendê-los, a fim de obter maior comprometimento e melhor efetividade em seus processos (ROWE; BASTOS, 2007).

As IFE como geradoras do conhecimento tecnológico e científico, devem se contextualizar dentro das novas relações de trabalho, em que o comprometimento organizacional se configura como um fator primordial de melhoria no desempenho organizacional (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011).

Diante disso, o comportamento do servidor público não pode ser entendido fora do contexto organizacional que o cerca. A IFE é resultado de um sistema diversificado, ao mesmo tempo em que possui uma estrutura organizacional bastante fragmentada, tornando-se pois, uma organização altamente complexa, o que propicia, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos entre os seus sujeitos (ETZIONI, 1984)

Esses servidores apresentam necessidades a serem satisfeitas para, no contexto organizacional, poderem desempenhar eficazmente seu trabalho. Portanto é de fundamental importância que as organizações públicas, notadamente as IFE, elaborem políticas, tendo como premissa a percepção de seus servidores, em especial no que diz respeito ao grau e tipo de comprometimento existente entre as diferentes gerações presentes em seu ambiente organizacional, as quais apresentam uma grande diversidade de comportamentos, anseios e aspirações (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011).

Segundo Rego (2002), as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na consecução do seu trabalho e dos objetivos organizacionais. Na organização, aquele que está comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores desta, sendo capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige, para ajudar a Instituição a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores.

Outro fator importante como ressalta Leite (2007 p. 1) “os estudos sobre o comprometimento do serviço público nas três esferas de governo ainda são inexpressivos, apesar da vasta literatura sobre o assunto”. Brandão e Bastos (1993) assinalam que o estudo do comprometimento se revela importante, não apenas pelo interesse teórico, mas sobretudo por razões práticas, tendo em vista que essas instituições são financiadas com recursos públicos, e suas atividades visam o bem comum. Sendo assim, é importante identificar, as condições que favorecem o comprometimento desses servidores e implementá-las, para que os investimentos feitos nessas Instituições retornem para a sociedade.

De acordo com Brandão e Bastos (1993), a compreensão do comprometimento pode gerar medidas que, ampliem o comprometimento dos servidores, resgatando a imagem da Instituição que muitas vezes é questionada pelo seu desempenho e atacada pelo seu papel social, por ser considerada indispensável para à comunidade e ao desenvolvimento do país.

Esta pesquisa investiga além do comprometimento um novo constructo recentemente desenvolvido na literatura, o entrincheiramento organizacional, tendo em vista que a continuação do profissional na organização pode ser explicada por variáveis que vão além do comprometimento (RODRIGUES, 2009).

A proposta de um novo construto o entrincheiramento organizacional, com suas implicações sobre o modelo tridimensional de comprometimento, necessita de novas pesquisas e de evidências empíricas adicionais que deem suporte à nova proposta (RODRIGUES, 2009).

O terceiro constructo que será investigado neste estudo é o engajamento no trabalho, pois é importante considerar que o significado psicológico das condições de trabalho também deve ser medido pelo engajamento e envolvimento do indivíduo e não só pela satisfação e ausência de tensão no ambiente em que trabalha, considerando neste caso, que o engajamento representa a satisfação com elementos energizados, na qual se acomodam processos diferenciados para distintas formas de bem-estar (WARR; INCEOGLU, 2012). Trabalhadores engajados são, conforme Bakker (2011), fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados com seus papéis de trabalho. Para o autor, o engajamento é um importante indicador de bem-estar ocupacional e os próprios gestores podem colaborar com o engajamento de seus empregados.

Observa-se, portanto, que este estudo tem relevância na medida em que contribui para a literatura sobre o tema engajamento no trabalho, bem como para a descrição deste fenômeno nesta população específica. Identificar a presença ou ausência de engajamento é tão importante para as pessoas quanto para a organização onde estes profissionais atuam, ao passo em que abre

possibilidades de identificar pontos fortes, ou promover ações que façam as pessoas sentirem-se inspiradas e motivadas no trabalho novamente (FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2016).

Diversos estudos (Schaufeli; Bakker, 2004; Bakker; Demerouti, 2008; Demerouti; Cropanzano, 2010; Gruman; Saks, 2011) reconhecem a importância da participação do indivíduo para o alcance da efetividade organizacional observando-se o crescente interesse das organizações e de estudiosos em conhecer os mecanismos pelos quais as pessoas possam ser mais estimuladas a apresentar melhores níveis de desempenho (KATZ; KAHN, 1966; WILLIAMS; ANDERSON, 1991; LOI *et al.*, 2011). Segundo Dutra e Commini (2010) as organizações foram pressionadas a uma postura de maior abertura, de serem mais participativas com relação às pessoas a fim de criar um maior compromisso com os seus valores e objetivos, de modo que organizações controladoras e autoritárias teriam dificuldades de construir esse comprometimento. Assim, ganham importância cada vez mais temas relacionados às relações psicológicas, emocionais e cognitivas do trabalhador com relação à organização em que atuam.

Diante disso, o presente estudo se enquadra na linha de pesquisa de comportamento, aprendizagem e gestão de pessoas do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, pois dentre os diversos temas que o campo do comportamento organizacional oferece, podem ser destacados os que discutem os vínculos do indivíduo com a organização, como o comprometimento organizacional e o entrenchamento organizacional; e os temas mais recentes que descrevem sob a perspectiva da Psicologia Positiva o quanto o trabalho é capaz de absorver o indivíduo, como o engajamento no trabalho (REGO, 2002; BASTOS *et al.*, 2013; SIQUEIRA *et al.*, 2014).

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo a construção de uma abordagem sobre os constructos comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho, visando identificar como os mesmos se inter-relacionam junto ao local de pesquisa IFFar - Alegrete. No terceiro capítulo aborda-se a metodologia utilizada na construção da pesquisa aplicada. No capítulo quatro os resultados obtidos advindos da pesquisa e, por fim, no capítulo cinco as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as abordagens teóricas que dão suporte para a pesquisa e direcionam para explicar e melhor compreender a temática que este estudo aborda. Inicialmente procurou-se apresentar um panorama do constructo do comprometimento organizacional. Logo após aborda-se o constructo do entrenchamento organizacional, e as principais pesquisas aplicadas sobre a temática. E por último, o constructo do engajamento no trabalho.

### 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No entendimento de Silva (2009), a compreensão do termo “Comprometimento Organizacional” deve ser iniciada com o aprofundamento do significado do termo “Comprometimento” em si, para posteriormente relacioná-lo com a organização. Nesse contexto, insere-se a ideia evidenciada por Bastos (1994) em seu estudo. Na linguagem cotidiana, são vários os conceitos de comprometimento. Segundo Bastos (1994), a origem do termo técnico, no idioma inglês, “*commitment*”, tem quatro significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

De acordo com o Bastos (1994), na esfera científica, o comprometimento passou a significar uma inclusão, uma força interna que vincula o envolvimento do indivíduo com vários aspectos no ambiente de trabalho, promovendo união entre as partes, estabilidade ao comportamento e direcionando as ações dos mesmos.

Para Fanton (2002) na linguagem científica, o conceito de comprometimento preserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, de forte envolvimento do indivíduo com seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na organização, com a identificação, e com empenho em beneficiar a organização.

Chang (2001, p. 2) reforça essa definição, da seguinte forma: “o desejo de permanecer como membro da organização, orgulho por pertencer a uma organização, a identificação com os objetivos, metas e valores da organização, o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização”.

Segundo Moraes, *et al.* (1995), o comprometimento é mais que uma simples lealdade à organização, é um processo através do qual os funcionários expressam sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham. Para Bastos (1998), comprometer-se

significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. De acordo com Senge (1998, p. 246), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”. Leite (2007) e Bastos (1994) caracterizam, ainda, o comprometimento como um vínculo mais aprofundado e duradouro, que se desenvolve lentamente, e mais estável e sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais.

O estudo sobre o Comprometimento Organizacional tem adquirido grande importância na literatura científica na área de comportamento organizacional. De acordo com Bastos, *et al.* (2008), desde a década de 1970 houve, mundialmente, um aumento no número de publicações sobre o comprometimento no trabalho. Essas pesquisas visavam identificar o que vincula um indivíduo ao seu ambiente de trabalho e quais as implicações de tal vínculo para este indivíduo, para o trabalho e para as organizações, mas somente na década de 80 esses estudos tornaram-se mais aprofundados.

Mesmo com esse aprofundamento nos estudos sobre o comprometimento organizacional sua definição científica ainda vacila em relação a sua unicidade. Isto ocorre devido, principalmente, a dois fatores: a) às múltiplas abordagens adotadas pelos pesquisadores, analisado o fenômeno através de perspectivas oriundas de diferentes disciplinas como a Psicologia Social, as Teorias Organizacionais e a Sociologia; b) a multiplicidade de objetos aos quais o comprometimento pode ser direcionado, como carreira, profissão, grupo, sindicato e organização (PINTO, *et al.*, 2012).

De acordo com um mapeamento conceitual e histórico, feito por Bastos (1993), considerando a vasta literatura sobre o vínculo organizacional (Comprometimento) há cinco bases ou enfoques deste construto: afetivo, instrumental (calculativo), sociológico, normativo e comportamental. O Quadro 1 apresenta um resumo destes cinco componentes do comprometimento.



Quadro 1 – Enfoques do comprometimento organizacional.

ENFOQUE	EXPLICAÇÃO
<b>Afetivo/atitudinal</b>	Enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os valores e objetos da organização e se esforça para prolongar sua permanência na organização desenvolvendo um vínculo de lealdade.
<b>Instrumental/calculativo/de continuação</b>	Seria relacionado a perdas associadas a sua saída da organização, considerando os investimentos que fez enquanto vinculado ao trabalho.
<b>Normativo</b>	A cultura organizacional produz pressões normativas de comportamento sobre os membros da organização.
<b>Sociológico</b>	Desenvolve um vínculo com a organização que se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade decorrente da relação autoridade e subordinação legitimadas no contexto do trabalho.
<b>Comportamental</b>	O indivíduo busca manter o equilíbrio entre suas atitudes e seu comportamento e torna-se comprometido a partir de suas próprias ações.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bastos (1993)

Na literatura sobre comprometimento organizacional constata-se que o enfoque que dominou por mais tempo foi, o afetivo/atitudinal, segundo trabalhos desenvolvidos por (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Para os autores o comprometimento vai muito além de uma atitude de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem estar da organização.

Mowday; Porter e Steers (1982, p. 27) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Siqueira (2001) enfatiza que no comprometimento afetivo o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização.

Outra corrente bastante estudada e chamada de instrumental, derivada dos estudos de Becker (1960, p. 33) que descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. Esse comprometimento diz respeito ao indivíduo que permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída. Esse comprometimento também é chamado de *side bets*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance*, ou continuação.

O enfoque chamado de normativo se desenvolveu nos estudos de Etzioni (1975), seguidos das pesquisas de Ajzen e Fishbein (1980) que sugeriram a estrutura das atitudes e do poder preditivo em relação ao comportamento humano. Posteriormente, Weiner (1982, p.421)

define o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Weiner (1982) enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo fazer”.

O comprometimento de bases normativas, como identifica Siqueira (2001, p. 4), prevê um vínculo constituído com base no reconhecimento dos indivíduos “de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o funcionário pensa ou planeja se retirar da organização”.

O comprometimento sociológico é desenvolvido em decorrência das relações de autoridade estabelecidas entre o empregador e o trabalhador ou entre o chefe e o subordinado. Decorre, também, da socialização recebida pelo trabalhador, que já traz para a organização um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação (HALABY, 1986). Finalmente, o comprometimento comportamental resulta de uma avaliação que o trabalhador realiza visando manter a harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (KIESLER; SAKAMURA, 1966).

Com a evolução das pesquisas, sobre comprometimento organizacional, vários autores analisam o comprometimento sob o enfoque multidimensional (MACIEL; NASCIMENTO, 2013; COSTA; CHIUZI; DUTRA, 2013; GENARI; FACCIN; MACKE, 2013; TRALDI; DEMO, 2012; SILVA; HONÓRIO, 2011; MAIA; BASTOS, 2011; MACIEL; CAMARGO, 2011; BOTELHO; PAIVA, 2011). A abordagem unidimensional, embora bastante utilizada, não foi suficiente para contemplar as múltiplas formas de comprometimento que os indivíduos possam ter, nem para distinguir entre as diversas motivações psicológicas para as trocas com a organização (BECKER, 1992).

Meyer e Allen (1991) buscaram sintetizar os estudos existentes sobre o Comprometimento Organizacional e reuniram em um mesmo modelo os três principais enfoques da agenda de pesquisa sobre o tema, que deram origem ao modelo tridimensional do Comprometimento Organizacional.

Neste estudo Meyer e Allen (1991) organizaram, sob um mesmo construto, três importantes vertentes de pesquisa já existentes: a que priorizava a natureza afetiva do vínculo, representada pelo trabalho de Mowday, Porter e Steers (1979); a que enfatizava a noção de trocas e *side bets* oriunda dos trabalhos de Becker (1960), e a vertente que encara o vínculo a

partir de uma perspectiva de dever ou de obrigação para com a organização, ideia presente nos trabalhos de (WEINER, 1982). Cada uma dessas vertentes estabeleceu as bases conceituais e operacionais de uma das dimensões que viria a ser denominada de Modelo Tridimensional do comprometimento organizacional.

No modelo tridimensional mais largamente utilizado na pesquisa sobre comprometimento Meyer e Allen (1991) identifica três bases ou componentes do comprometimento:

- a) **Continuação** - refere-se ao comprometimento que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Diz respeito a uma situação onde os indivíduos permanecem porque precisam.
- b) **Afetiva** - aplica-se ao comprometimento que resulta de um vínculo afetivo em relação a organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o trabalhador permanece na organização porque quer.
- c) **Normativa** - quando o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização. Este vínculo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o trabalhador pensa ou planeja se desligar da mesma.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que os funcionários poderiam apresentar estados psicológicos de Comprometimento Organizacional diversificados, combinando de formas diferentes níveis dos três componentes, por exemplo, uma forte necessidade (base Instrumental) e uma forte obrigação (base Normativa), mas um baixo desejo (base Afetiva) de permanecer na organização.

Apesar do grande volume de pesquisas desenvolvidas, até os dias atuais com o modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen, as abordagens utilizadas parecem não convergir em direção a um conceito único. Pelo contrário, o que se percebe é uma variedade de conceitualizações e formas de mensuração para o comprometimento nas organizações (MEYER; ALLEN, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; O'REILLY; CHATMAN, 1986; MATHIEU; ZAJAC, 1990).

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 (RODRIGUES; BASTOS, 2011b).

Diante desse quadro de fragilidade, iniciou-se uma agenda de pesquisa de estudos (Silva, *et al.*, 2016; Milhome; Rowe, 2017; Tomazzoni, *et al.*, 2017) que objetivaram alcançar uma melhor delimitação do comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015). 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, Rodrigues (2009) apresentam um estudo que coloca em pauta, como uma possível solução, o construto de entrincheiramento, originado no campo de estudo das carreiras e transposto para o foco organizacional. Neste estudo a autora propôs que a base de continuação do comprometimento e o entrincheiramento organizacional se referiam ao mesmo fenômeno psicossocial.

Considerando os problemas que cercam o modelo tridimensional do comprometimento organizacional, a autora defendeu a retirada da base de continuação como parte integrante do modelo do comprometimento organizacional, já que seus elementos estavam contemplados pelo entrincheiramento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015).

De forma paralela aos estudos conduzidos por Rodrigues (2009), Silva (2009) se dedicou ao estudo de outro tipo de vínculo do indivíduo com a organização: o consentimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015). Depois de cumprir um percurso de proposição e validação de uma medida para mensurar o consentimento, Silva (2009) conduziu análises de validade discriminante entre o consentimento e o comprometimento organizacional e encontrou grande aproximação entre os dois construtos. A base normativa do comprometimento organizacional apresentou forte correlação – a ponto de caracterizar sobreposição – com o consentimento (BASTOS; AGUIAR, 2015).

A partir dos resultados derivados desta trajetória de pesquisa sobre o comprometimento organizacional e a pertinência das suas bases, Bastos e Aguiar (2015) sugerem a retomada de uma definição mais restrita do construto, que volta a ser compreendido, portanto, a partir de uma perspectiva unidimensional, na qual apenas a base afetiva é considerada como parte da essência do construto. Tal posicionamento já havia sido defendido por alguns pesquisadores no cenário internacional (SOLINGER; OLFFEN; ROE, 2008; KO; PRICE; MUELLER, 1997). Assim, somam-se a essas evidências estudos empíricos como de Silva e Bastos (2010), Pinho, Bastos e Rowe (2011), Rodrigues e Bastos (2012) e Balsan, *et al.* (2015), que sugerem que o comprometimento deve ser tratado como um construto unidimensional, restringindo-se a sua dimensão afetiva.

Diante do exposto, portanto, para o presente estudo o comprometimento organizacional será estudado a partir de uma perspectiva unidimensional. Outro argumento que ajuda a suportar esta escolha encontra-se no fato do comprometimento afetivo ser o mais representativo daquilo que é considerado como “ser comprometido” para os diferentes atores organizacionais (BASTOS; AGUIAR, 2015). Portanto, o comprometimento não é a permanência por necessidade, por obrigação, ou por dever; não é a continuação na linha de ação devido à perda de investimentos ou sacrifícios pessoais em caso de mudança; comprometimento tampouco é a permanência no emprego pela falta de outras opções de trabalho (SILVA, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2009). Entende-se que esses fatores são prováveis vínculos estabelecidos entre o profissional e a organização, mas que não integram o conceito de comprometimento organizacional (SILVA, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Assim, com o intuito de melhor compreender esse tipo de ligação entre o indivíduo e a organização, a seguir é apresentado o conceito do entrincheiramento organizacional.

## 2.2 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Outra forma de delimitação conceitual e empírica do comprometimento organizacional é investigar outros vínculos possíveis entre trabalhador e organização, até então incluídos no conceito de comprometimento. É o caso do entrincheiramento, como sendo o resultado de uma prolongada permanência do indivíduo na organização. Esse longo período de emprego levaria a um estado de entrincheiramento devido a diferentes motivos: os investimentos de tempo e energia realizados na empresa; as redes sociais formadas na organização; 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 (RODRIGUES; BASTOS, 2011b).

O termo entrincheiramento foi difundido, principalmente, após a 1ª Guerra Mundial, o vocábulo “trincheira” passou a ser associado a estratégias de guerra e proteção. Os soldados ficavam entrincheirados durante o combate, com o objetivo de aumentar a proteção e reduzir os danos de um possível ataque (FERREIRA, 1998).

A transposição desse conceito para o contexto organizacional gera a interpretação de que o trabalhador entrincheirado busca em sua organização - a trincheira - uma forma de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e procurando evitar outras perdas associadas a sua saída (BASTOS, *et al.*, 2008). Nesse sentido, o vínculo estabelecido entre indivíduo e organização não inclui desejo, mas sim necessidade. O

trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores (RODRIGUES, 2009).

O conceito de entrincheiramento surgiu, pela primeira vez, a partir das pesquisas realizadas no campo de estudos de carreiras, por Carson e Bedeian (1994) e Carson; Carson e Bedeian (1995), foi quando o construto Entrincheiramento passou a ser tratado na literatura. Esses autores introduziram esse conceito para diferenciar de comprometimento com a carreira, campos de investigação no qual o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi estendido. Carson; Carson e Bedeian (1995) definiram o entrincheiramento na carreira como a tendência de um indivíduo a permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e à percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação.

Na mesma linha de pensamento, para Rowe e Bastos (2008), o entrincheiramento é o comportamento profissional do indivíduo que persiste em determinada linha de ação, tendo em vista não haver outra opção de carreira, pela sensação de perda de investimentos já realizados bem como pela percepção de que a mudança de emprego ocasionará grandes abalos emocionais.

Um indivíduo entrincheirado pode ser caracterizado como aquele que se encontra estagnado na carreira, não apresentando aspectos de adaptabilidade ou motivação para encontrar alternativas para seu aprimoramento profissional (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Essa estagnação ocasiona sintomatologias nos indivíduos, tanto em sua saúde física quanto mental, como tédio, monotonia, isolamento social, ressentimento, depressão, pessimismo, estresse e, ainda, sentimentos de inferioridade, mágoa e de ofensa (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

Em associação a esses sintomas, outros fatores que podem contribuir para que o indivíduo permaneça entrincheirado são: a) o desejo de evitar o estigma social; b) o temor que a idade seja percebida como avançada para busca de uma nova colocação profissional; c) medo de perder privilégios já conquistados ou de colocá-los em risco em prol de uma possibilidade de adesão em uma nova atuação profissional (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

De acordo com Carson e Carson (1997), as consequências para indivíduos e organizações de “estar entrincheirado” na carreira poderão ser positivas ou negativas; por um lado, indivíduos entrincheirados podem contribuir para uma maior estabilidade da força de trabalho e redução da rotatividade, por outro, se estiverem insatisfeitos, apresentam baixos níveis de motivação, negligência e falta de interesse em desenvolver novas habilidades.

O conceito de entrincheiramento é construído com base, principalmente, na noção de investimentos e persistência em um curso de ação (no caso, permanecer na carreira), aspectos

abordados por Becker (1960), em sua teoria sobre os *side bets*. Carson; Carson e Bedeian (1995), propuseram três dimensões para o construto: investimentos na carreira, custos emocionais e limitação de alternativas.

O investimento na carreira é, também, baseado na teoria dos *side bets* de Becker (1960), no qual são considerados fatores que levam o trabalhador a permanecer na organização, porque o rompimento dessa permanência resultaria na perda de investimentos, tanto de tempo quanto financeiros, feitos até então. Segundo Becker (1960), os investimentos, neste contexto, referem-se a: tempo dedicado; dinheiro e/ou esforço relativo à capacitação profissional, bem como cargo e salário. Esses investimentos tendem a ser mais altos em carreiras que demandam mais conhecimentos específicos, portanto, níveis educacionais ou técnicos mais altos.

Para Baiocchi e Magalhães (2004), os investimentos na carreira associam-se aos aspectos financeiros e de tempo, relacionados ao aprimoramento profissional e dedicação ao trabalho que a pessoa imagina estar perdendo em caso de mudança na carreira profissional. Se estes investimentos forem altos, o indivíduo pode acreditar ter investido demais para mudar e, então, poderá racionalizar a permanência na carreira e se manter nela: pode tornar-se entrincheirado, caso não perceba novas alternativas de carreira.

Os custos emocionais envolvem questões sociais e psicológicas associadas à ruptura de relações interpessoais que uma mudança de carreira traria, como: perda da convivência com os colegas, quebra de vínculos profissionais, desconexão da área de atuação. Além disto, a escolha por uma carreira é um compromisso assumido publicamente. Portanto, sair deste compromisso pode custar emocionalmente, inclusive em termos de reconhecimento social Becker (1960). Na mesma linha de pensamento Baiocchi e Magalhães (2004), destacam que os custos emocionais compreendem a perda da rede de relacionamentos interpessoais atrelados ao trabalho, além do impacto que a mudança na carreira profissional pode causar na vida pessoal e familiar.

A limitação de alternativas refere-se à falta de oportunidades percebida pelo indivíduo, que faz com que ele se sinta preso ou muitas vezes acomodado em sua função. Tal percepção também faria o indivíduo sentir-se entrincheirado na organização em que se encontra, por não visualizar outras oportunidades, seja por perceber restrições de mercado, seja por entender que seu perfil profissional não seria aceito por outras organizações, devido a limitações de idade, conhecimento, entre outros (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Baiocchi e Magalhães (2004) trazem a concepção de que limitação de alternativas na carreira profissional refere-se à percepção da pessoa em relação ao seu potencial de empregabilidade.

Essas dimensões foram ilustradas por Carson, *et al.*, (1996) no modelo de entrincheiramento na carreira. Estes autores demonstram que um trabalhador apenas será



considerado efetivamente entrincheirado se, além de perceber um alto investimento e custos psicológicos elevados, ele também tiver uma baixa percepção de oportunidades.

Autores como Scheible e Bastos (2006), Rodrigues (2009) e Ferreira (2011) indicam que estar entrincheirado na carreira não significa, necessariamente, que o trabalhador esteja insatisfeito. Na mesma linha de raciocínio, Rowe; Bastos e Pinho (2011) explicam que alguns profissionais podem estar satisfeitos com seu entrincheiramento, porque, embora sejam limitadas as suas escolhas da carreira, podem estar satisfeitos com seu desenvolvimento profissional e ganhos pessoais (salários, status social e outros fatores motivadores para o trabalho).

Blau (2001) constatou a existência de semelhanças entre o conceito de comprometimento de continuação e entrincheiramento na carreira, já que ambos se referem à permanência do indivíduo na profissão por investimentos despendidos, busca da preservação psicológica ou percepção de poucas alternativas de carreira. Diante dessas afirmações, alguns autores defendem a ideia de retirar o comprometimento de continuação, já que tal comprometimento apresenta sobreposições conceituais, passando a utilizar o vínculo do entrincheiramento (MOWDAY, 1998; RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Mowday (1998) sugeriu ainda que o entrincheiramento pode ser uma etapa posterior do comprometimento organizacional, em que o indivíduo devido a uma longa permanência na organização, passa a sentir-se entrincheirado. Esse aprisionamento seria ocasionado pela avaliação dos investimentos realizados, mas também devido à percepção de uma restrição de alternativas na sua carreira.

Rodrigues (2009) propôs a aplicação deste conceito no âmbito da organização. Com isso, foi criado o conceito do entrincheiramento organizacional o qual poderia ser definido como “a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (RODRIGUES, 2009, p. 75). O quadro teórico do entrincheiramento organizacional foi desenvolvido a partir do mesmo vínculo com foco na carreira, proposto por Carson; Carson e Bedeian (1995) com base na teoria dos *side bets* de Becker (1960), e adicionalmente incorporou as considerações feitas por Mowday; Porter e Steers, (1982) sobre o último estágio do progresso do comprometimento, que foi denominada pelos autores de entrincheiramento.

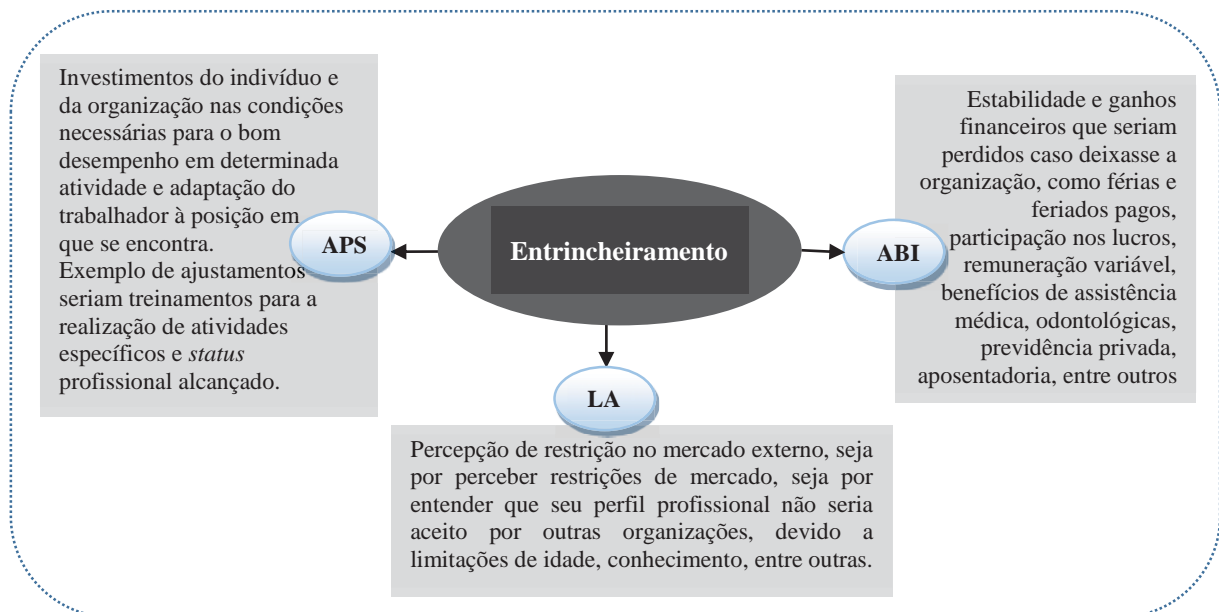
Em suma, esse conceito visa medir o quanto um empregado sente-se “preso” à organização por necessidade. Através de uma proposta preliminar de medida para esse construto, Rodrigues (2009) definiu três dimensões para a sua composição: a) **Ajustamentos à**



**posição social:** representa os investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação, a exemplo de cursos e treinamentos para desempenho de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com colegas de trabalho, entre outros aspectos que contribuiriam para o seu ajuste e o reconhecimento na organização, e que seriam perdidos caso a deixasse; b) **Arranjos burocráticos impessoais:** levam em consideração a estabilidade financeira e os benefícios que seriam perdidos se o indivíduo saísse da organização, como férias e feriados pagos, participação nos lucros, assistência médica, previdência privada, aposentadoria, entre outros; c) **Limitação de alternativas:** indica a percepção de restrições no mercado de trabalho caso o indivíduo saísse da organização, seja por visualizar déficits em seu perfil profissional, por considerar que a idade desfavorece a reinserção ou, ainda, por outros fatores que possam reduzir a empregabilidade percebida.

Essas três dimensões do entrincheiramento organizacional: ajustamentos à posição social (APS); arranjos burocráticos impessoais (ABI) e; limitação de alternativas (LA), podem ser visualizadas na Figura 1.

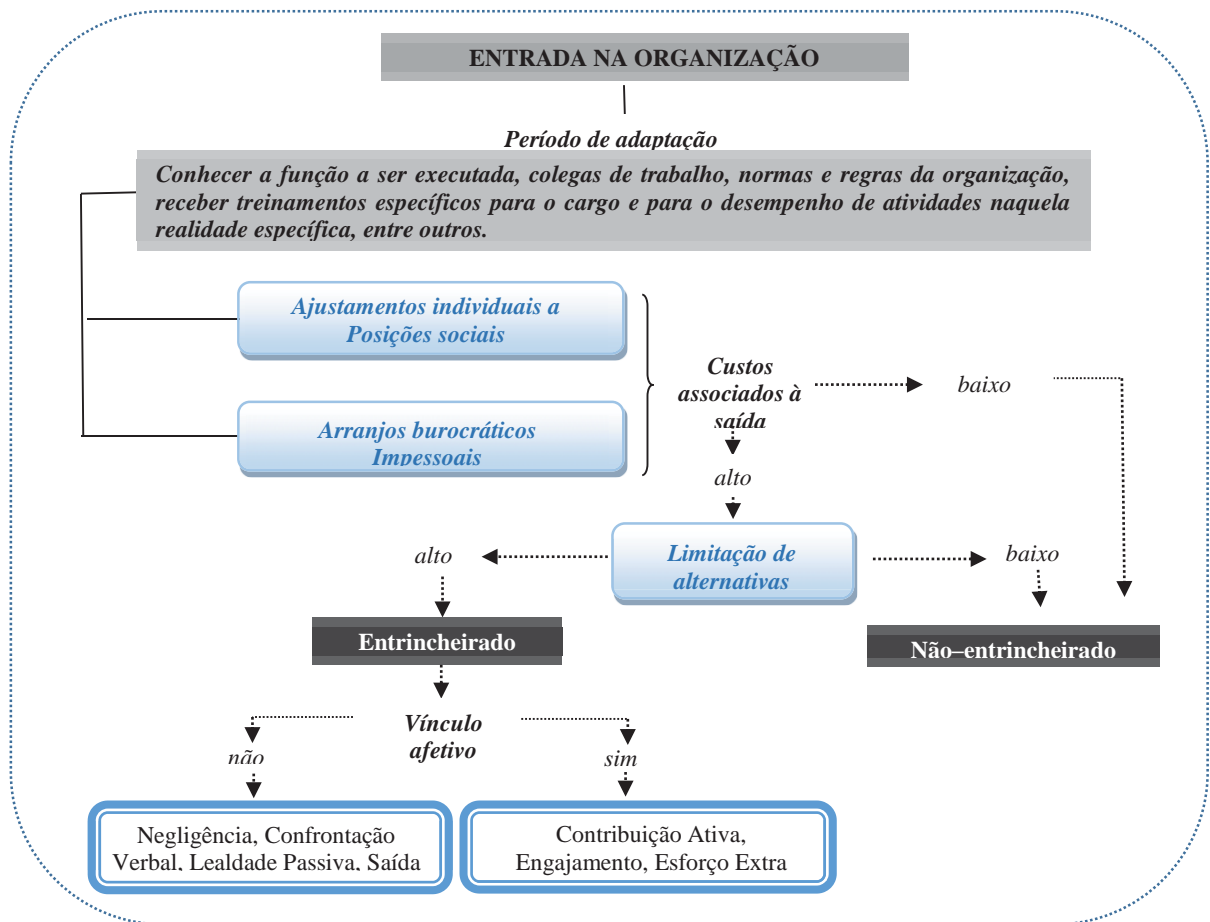
Figura 1 – Dimensões do entrincheiramento na organização



Fonte: Rodrigues e Bastos (2015 p.110).

O modelo de entrincheiramento organizacional da Figura 2, proposto por Rodrigues e Bastos (2011b), ilustra como essas dimensões estão correlacionadas no processo de formação deste entrincheiramento.

Figura 2 – Modelo de entrincheiramento na organização



Fonte: Rodrigues e Bastos (2011b).

O processo de entrincheiramento demonstrado na da Figura 2, pode ser iniciado desde a entrada do indivíduo na organização, orientado por suas expectativas prévias, que podem ou não ser atendidas durante o processo de adaptação. Nesse período o trabalhador apropria-se da função que vai desempenhar, passando a conhecer colegas, normas e valores da organização. Após um tempo, recebe treinamentos para as atividades que vai desempenhar e também se adapta aos arranjos burocráticos da organização, aos quais regem seu salário, benefícios, plano de aposentadoria, entre outros. Todos esses fatores passam a compor potenciais custos associados a sua saída, a depender de como o trabalhador os perceba. Se perceber que a boas alternativas disponíveis no mercado de trabalho que supram esses custos, o indivíduo não está entrincheirado. Contudo, se acreditar que as alternativas são limitadas, a avaliação do custos de saída será potencializada, levando ao entrincheiramento (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Observa-se assim que a percepção de pouca ou nenhuma alternativa é fundamental para determinar se o indivíduo sente-se preso à organização (Rodrigues, 2011), dado que essa percepção normalmente está associada à avaliação de alto custo para sair de uma organização.

Dessa forma, o trabalhador entrincheirado sente que sua saída da organização lhe causará graves danos, e por isso permanece trabalhando, e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009).

Rodrigues e Bastos (2011a) admitem que o trabalhador pode identificar-se com a organização e vincular-se afetivamente, mesmo entrincheirado. A existência ou não desse vínculo afetivo é, decisiva para a qualidade dos comportamentos do trabalhador em sua organização.

Alguns padrões de comportamento resultantes do entrincheiramento na carreira foram descritos por Carson e Carson (1997) e podem aplicar-se ao contexto organizacional. Para esses autores, as reações do trabalhador entrincheirado estão ligadas ao seu grau de satisfação: indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscarão mecanismos de gerenciamento do estresse, como confrontação verbal, lealdade passiva, ou negligência, que inclui absenteísmo, aumento de erros no trabalho e ineficiência. Uma outra forma de lidar com a insatisfação seria sair da organização, opção nem sempre adotada devido aos demais fatores ligados ao entrincheiramento. Por outro lado, profissionais entrincheirados e satisfeitos tendem a contribuir construtivamente, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho.

O que é importante enfatizar no conceito de entrincheiramento, tanto com foco na carreira como na organização, é a essência do vínculo desenvolvido pelo indivíduo, que o mantém preso, como em uma trincheira, por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Assim, não é possível falar de uma permanência espontânea do trabalhador entrincheirado, mas de uma continuidade no curso de ação por entender que é preciso (RODRIGUES, 2009).

A partir das três dimensões do entrincheiramento organizacional: ajustamentos à posição social (APS); arranjos burocráticos impessoais (ABI) e; limitação de alternativas (LA), Rodrigues e Bastos (2012) construíram a Medida de Entincheiramento Organizacional (MEO) (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

A Medida de Entincheiramento Organizacional foi construída a fim de possibilitar maior precisão na análise dos vínculos dos trabalhadores com suas organizações, e seu objetivo é avaliar a percepção do indivíduo quanto aos fatores que compõem o processo de entrincheiramento. Quanto maior a percepção do funcionário de que está adaptado à posição social e aos arranjos burocráticos, somando à avaliação de alternativas limitadas, maior a possibilidade de estar entrincheirado (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Os principais estudos sobre o conceito entrincheiramento organizacional versam sobre a confirmação da sobreposição entre esse construto e a dimensão instrumental do comprometimento. As conclusões desses estudos permitem afirmar a ocorrência dessa sobreposição (RODRIGUES, 2009; CARVALHO, *et al.*, 2011).

Nas investigações acerca da sobreposição das dimensões do comprometimento instrumental e o entrincheiramento organizacional já foi observado que, tal qual ocorre para o primeiro construto, as variáveis idade e tempo de instituição são variáveis antecedentes ao entrincheiramento organizacional (CARVALHO, *et al.*, 2011). Mas, ainda muitas são as oportunidades de investigação que podem ser feitas com relação ao construto entrincheiramento organizacional, dada a sua recente introdução nas pesquisas na área do comportamento organizacional.

Além dos estudos citados, diversas pesquisas têm sido empregadas visando esclarecer as lacunas ainda existentes na compreensão do fenômeno do entrincheiramento. Diante disso, a fim de ampliar o conhecimento sobre a produção científica relacionada ao vínculo do entrincheiramento organizacional, e das suas possíveis relações com os constructos do comprometimento organizacional e do engajamento no trabalho, foi realizado um estudo bibliométrico da produção científica realizada sobre a temática no Brasil.

### **2.2.1 Pesquisas Nacionais sobre o Tema Entincheiramento Organizacional.**

Nessa seção, buscou-se traçar um panorama geral dos estudos sobre o entrincheiramento organizacional realizados no Brasil, como esse tema vem sendo estudado e os principais resultados encontrados a nível nacional. Foram apresentados estudos dos últimos 8 anos, por se tratarem de pesquisas mais atuais. Para isso, foi realizado um levantamento bibliométrico para verificar a quantidade de publicações nacionais por meio de pesquisa nas bases de dados: Plataforma *Spell* (*Scientific Periodicals Eletronic Library*), Plataforma da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, eventos da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, no mês de maio de 2017 e SEMEAD - Seminários em Administração. As bases relacionadas foram as únicas que apresentaram pesquisas sobre a temática.

Foram selecionados os artigos que continham as palavras-chave: vínculos organizacionais, entrincheiramento organizacional e entincheiramento. Inicialmente, localizaram-se 54 artigos, os quais passaram por um processo de revisão dos conteúdos para verificar se efetivamente tratavam de entrincheiramento organizacional. Desses artigos, apenas

26 trabalhos foram selecionados, por atenderem os requisitos de seleção por foco e tema, aqueles que apresentavam a temática com foco na carreira foram excluídos.

Os trabalhos selecionados são do período de 2010 até outubro de 2017, pois não foram encontrados, nas bases pesquisadas, trabalhos sobre a temática publicados antes do ano de 2010. Os 24 trabalhos selecionados são apresentados no Quadro 2 de maneira sintetizada, contendo informações sobre autores e ano de publicação, título do artigo, objetivos e periódico/evento de cada estudo.

Quadro 2 - Artigos sobre o Tema Entrincheiramento Organizacional Publicados em Periódicos e Eventos Nacionais

<b>Autores e Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Periódico/Evento</b>
Pinho, Bastos e Rowe (2010)	Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações.	Analisar as cognições gerenciais sobre os três vínculos, explorando os seus elementos distintivos.	VI Encontro de Estudos organizacionais da ANPAD
Carvalho, <i>et al.</i> , (2011)	Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos.	Analisar a pertinência do modelo tridimensional e, particularmente, da permanência da base de continuação no construto.	Revista Psicologia: Teoria e Prática
Rodrigues e Bastos (2011a)	Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: Evidências de Sobreposição entre os Construtos	Testar a hipótese de sobreposição dos construtos com foco organizacional a partir da avaliação de modelos estruturais de covariância.	XXXV Encontro da ANPAD
Pinho, Bastos e Rowe (2011)	Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores.	Analisar as cognições gerenciais sobre os três vínculos, explorando os seus fatores antecedentes e consequentes, como estratégia para verificar se estes três conceitos são efetivamente distintos, na concepção dos gestores.	XXXV Encontro da ANPAD
Bastos, Pinho e Rowe (2012)	A Articulação Entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento	O presente trabalho foi desenvolvido a partir da discussão que problematiza os limites ou a extensão do construto Comprometimento Organizacional em suas dimensões afetiva, normativa e de continuação e aponta o surgimento de novos construtos – Consentimento e Entrincheiramento Organizacionais.	XXXVI Encontro da ANPAD
Rodrigues e Bastos (2012)	Entrincheiramento Organizacional: Construção e Validação da Escala	Construir e validar a escala de entrincheiramento organizacional, construto de mesma base teórica do comprometimento de continuação,	Revista Psicologia: Reflexão e Crítica
Rodrigues (2012)	Padrões de vínculo com a organização: combinando diferentes níveis de entrincheiramento e comprometimento	Identificar os padrões de comprometimento organizacional e de entrincheiramento com a organização e caracterizá-los quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais, e também, discriminá-los em termos das variáveis que os predizem.	XXXVI Encontro da ANPAD

Continua.

Continuação.

<b>Autores e Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Periódico/Evento</b>
Tonin <i>et. al</i> (2012)	Comprometimento e entrincheiramento organizacional: um estudo de suas relações em uma organização do setor comercial	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.	XV Seminários em Administração
Grillo Rodrigues e Bastos (2013)	Os vínculos de Comprometimento e Entincheiramento presentes nas Organizações Públicas	Analisar a relação de vínculos de comprometimento, entrincheiramento e variáveis sociodemográficas estabelecidas entre servidores públicos e as organizações onde trabalham.	Revista de ciências da Administração
Grillo Rodrigues, Bastos e Gondim (2013)	Comprometimento, Entincheiramento e Regulação Emocional em Trabalhadores do Serviço Público.	Analisar as relações entre os padrões de vínculos do indivíduo com a organização, manifestações emocionais e o uso de estratégias de regulação emocional para lidar com as situações de trabalho	Revista Científica Hermes
Magalhães e Macambira (2013)	Estilos Interpessoais e Vínculos com a Organização: Diferenças de Gênero	Investigar a relações entre características de personalidade e tipos de vínculo trabalhador-organização.	Revista de Psicologia da PUCRS
Rodrigues, <i>et. al.</i> (2013)	Como se Constroem e se Desenvolvem o Entincheiramento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais	Compreender como os vínculos de comprometimento e entrincheiramento se desenvolvem.	XXXVII Encontro da ANPAD
Santos, <i>et. al.</i> , (2014)	Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Vínculos do Trabalhador com a Organização.	Analisar a relação existente entre a Responsabilidade Social Corporativa e os vínculos do trabalhador com a organização, por meio da percepção dos colaboradores.	3º Fórum Internacional Ecoinovar
Balsan, <i>et. al.</i> (2015)	Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos	Verificar as relações existentes entre as bases dos construtos: Comprometimento Organizacional e Entincheiramento Organizacional.	Revista de Administração - UFSM
Pinho, Bastos e Rowe (2015)	Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores	Analisar os significados atribuídos por gestores a esses três vínculos, explorando seus elementos distintivos.	Revista de Administração Contemporânea
Silva, Lima e Leone (2015)	Entincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária	Visa compreender o entincheiramento organizacional na percepção de profissionais de uma agência bancária.	RAIMED - Revista de Administração IMED
Meireles, Lemos e Balassiano (2015)	Fico Porque Preciso: Entincheiramento Organizacional e Satisfação no Trabalho para Empregados da uma Empresa de Energia Brasileira	Investigar a existência de correlação entre as variáveis entincheiramento organizacional e satisfação no trabalho para empregados de uma empresa brasileira de economia mista do setor de energia.	V Encontro de Gestão de pessoas e relação de trabalho - ENGPR
Silva, <i>et. al.</i> (2015)	Modelo de Gestão de Pessoas Agency-Community e os Vínculos de Comprometimento e Entincheiramento Organizacionais: Um estudo Comparativo entre Universidades Federais	Analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas agency-community, na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.	V Encontro de Gestão de pessoas e relação de trabalho - ENGPR
Silva, <i>et. al.</i> (2016)	Vínculos de Comprometimento e Entincheiramento Organizacional: Percepção dos Servidores Técnico-Administrativos	Analisar a percepção dos técnico-administrativos em educação acerca dos vínculos de comprometimento e entincheiramento organizacionais	XIX Seminários em Administração

Continua.



Continuação.

<b>Autores e Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Periódico/Evento</b>
Vidal e Grillo Rodrigues (2016)	Vínculos Organizacionais: Estudo de Caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar.	Verificar os padrões de vínculos entre os indivíduos e a organização, no âmbito do 13º Batalhão de Bombeiros Militar (BBM), sediado no município de Balneário Camboriú/SC.	Revista Gestão e Planejamento
Milhome, Rowe e Santos (2016)	Influências dos Vínculos Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho	Analisar as influências do comprometimento e do entrincheiramento organizacional na percepção da qualidade de vida no trabalho.	XL Encontro da ANPAD
Balsan, <i>et al.</i> (2016a)	Impacto do Treinamento, Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional em Servidores de uma Universidade Pública.	Investigar os níveis de impacto e suporte à transferência do treinamento, bem como os vínculos organizacionais estabelecidos por servidores públicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior.	Revista GUAL
Balsan, <i>et al.</i> (2016b)	Os Vínculos que o Indivíduo Estabelece com a Organização: Uma Análise da Produção Científica Brasileira.	Analisar a produção científica brasileira do indivíduo com a organização vinculada aos eventos e periódicos da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), no período de 1997-2013.	Revista de Ciências da Administração
Almeida, Azevedo Junior e Aquino (2017)	Comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional: vínculo entre colaborador e organização	Discutir sobre o vínculo colaborador e organização, relacionando indicadores de comprometimento, consentimento e entrincheiramento do colaborador na organização	Revista Amazônia Science & Health.
Tomazzoni, <i>et al.</i> (2017)	Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento: Explorando os Vínculos do Indivíduo com a Organização	Analisar a relação entre os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento estabelecidos pelo indivíduo com a organização.	Encontro da ANPAD – EnANPAD 2017
Milhome e Rowe (2017)	Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional: Possíveis Correlações	Compreender o comprometimento e o entrincheiramento organizacional enquanto construtos independentes, investigando possíveis correlações e influências.	Encontro da ANPAD – EnANPAD 2017

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Pinho, Bastos e Rowe (2010) publicaram o primeiro artigo sobre a temática, a pesquisa foi realizada utilizando-se entrevistas semiestruturadas numa amostra de 20 gestores de três organizações, duas públicas. Os resultados apontaram que os gestores possuem uma estrutura conceitual que diferencia claramente os conceitos de Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento. O estudo contribui para o objetivo de melhor demarcar os limites conceituais entre os três construtos que possuem claras implicações para os processos de gestão organizacional, permitindo, adicionalmente, reduzir a ambiguidade e amplitude do conceito de comprometimento organizacional.

Como parte do esforço em melhorar o nível de validade discriminante do construto do comprometimento organizacional e, assim, ampliar seu poder preditivo, Carvalho, *et al.* (2011) utilizou análises de correlação entre os construtos de entrincheiramento organizacional e comprometimento organizacional e destes com diferentes antecedentes e consequentes numa

amostra de 721 trabalhadores, visando conhecer em que medida as bases afetiva e de continuação do comprometimento organizacional se assemelham ou diferem do entrincheiramento organizacional. Os resultados apontam para divergência da base de continuação em comparação à base afetiva, sugerindo tratar-se de vínculos distintos. Por sua vez, a similaridade entre o entrincheiramento organizacional e a base de continuação sugere que se trata do mesmo fenômeno.

Na mesma linha de pensamento, num estudo que contemplou 721 trabalhadores de diferentes organizações e estados do Brasil, Rodrigues e Bastos (2011a) nos testes dos modelos de covariância entre o comprometimento de continuação e o entrincheiramento organizacional, encontraram nos resultados 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.

No estudo de Pinho, Bastos e Rowe (2011) os resultados revelaram que o Entincheiramento e o Consentimento foram explicados por fatores comuns, semelhantes entre si, e que se distanciaram do Comprometimento. Quanto aos impactos, o Comprometimento gera efeitos positivos, tanto para indivíduos quanto para organização, esse vínculo pressupõe crescimento e produtividade para ambas partes. O Entincheiramento e o Consentimento geram impactos que sinalizaram adoecimento físico e mental, como também desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo. Em relação à organização, esses dois vínculos a levam a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade. O estudo contribuiu para melhorar a compreensão sobre o desenvolvimento dos três construtos, reunindo evidências de que estamos diante de diferentes vínculos possíveis do trabalhador com sua organização. Tais contribuições possuem claras implicações para os processos de gestão organizacional, permitindo, adicionalmente, a identificação de limites conceituais mais evidentes entre os três tipos de vínculos.

Os autores Bastos, Pinho e Rowe (2012) desenvolveram um estudo a partir da discussão que problematiza os limites ou a extensão do construto Comprometimento Organizacional em suas dimensões afetiva, normativa e de continuação e aponta o surgimento de novos construtos – Consentimento e Entincheiramento Organizacionais. O resultado da articulação entre as oito dimensões dos três construtos permitiu a identificação de uma estrutura tri-fatorial defensável teoricamente. O primeiro fator incluiu duas dimensões (Afetiva e Aceitação Íntima). O segundo reuniu todas as dimensões do Entincheiramento, mais as dimensões Normativa e Continuação; e o terceiro apenas a dimensão Obediência Cega.



Com o objetivo de construir e validar a escala de entrincheiramento organizacional, construto de mesma base teórica do comprometimento de continuação, Rodrigues e Bastos (2012), propuseram em seu estudo, três dimensões para o entrincheiramento organizacional: ajustamentos a posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitação de alternativas (LA). Os dados foram coletados com 721 trabalhadores e submetidos a análises exploratórias e confirmatórias para a avaliação psicométrica da escala. Os resultados indicaram estabilidade, e alta consistência interna dos três fatores, formados pelos vinte e dois itens restantes, e respaldaram a decisão pela estrutura tridimensional.

Com o objetivo de identificar os padrões de comprometimento organizacional e de entrincheiramento com a organização e caracterizá-los quanto a variáveis pessoais, ocupacionais e organizacionais, no estudo de Rodrigues (2012), os resultados encontrados corroboram a existência de uma relação positiva significativa entre o comprometimento afetivo e o entrincheiramento. A presente pesquisa, além de contribuir para a identificação e a descrição de padrões de comprometimento e entrincheiramento, teve como principal destaque o fato de reunir novas evidências de discriminação desses vínculos.

No estudo de Tonin *et al.* (2012) os resultados também apontaram uma correlação positiva entre o comprometimento e o entrincheiramento organizacional e os custos emocionais associados à perspectiva de uma mudança (entrincheiramento).

Com o intuito de analisar a relação dos vínculos do comprometimento e do entrincheiramento com as variáveis sociodemográficas estabelecidas entre 400 servidores públicos e as organizações onde trabalham, Grillo Rodrigues e Bastos (2013), apontaram nos seus resultados que os servidores públicos são mais comprometidos do que entrincheirados. Dentro destes resultados foram encontradas algumas peculiaridades relevantes, como: indivíduos casados, com filhos e alto grau de responsabilidade financeira, na sua maioria, foram caracterizados com nível de comprometimento e entrincheiramento altos e que quanto maior o nível educacional, maior o nível de entrincheiramento.

Analisando as relações entre os padrões de vínculos do indivíduo com a organização, manifestações emocionais e o uso de estratégias de regulação emocional para lidar com as situações de trabalho, Grillo Rodrigues, Bastos e Gondim (2013) encontram em seus resultados, que a maioria dos indivíduos apresentaram níveis altos de comprometimento e a utilização de estratégias de controle emocional profundas. A emoção que mais apareceu foi a raiva, em contrapartida a emoção menos frequente foi o medo.

No artigo de Magalhães e Macambira (2013), foram avaliados os estilos interpessoais, definidos como as estratégias individuais para obter aceitação e status social. Os tipos de

vínculo com a organização foram o comprometimento afetivo, o entrincheiramento e o consentimento. A amostra era composta por 185 trabalhadores, com idades entre 21 e 60 anos, 74 homens e 111 mulheres, foram analisadas as correlações para cada sexo. Os resultados apontam diferenças ligadas ao sexo na formação dos vínculos trabalhador-organização e sugerem que a investigação destas diferenças é um rumo promissor para avanços na área.

Num estudo qualitativo, com objetivo de compreender como os vínculos de comprometimento e entrincheiramento se desenvolvem, Rodrigues, *et al.* (2013), realizaram entrevistas narrativas com quatro trabalhadores e após uma análise aprofundada de cada caso, as histórias foram simplificadas em linhas narrativas. Em seguida, foi desenhado o modelo teórico explicativo da dinâmica dos vínculos, que integra a entrada do indivíduo na organização, a força e o manejo das suas expectativas, os sentimentos gerados pelos eventos na organização e a reavaliação dos vínculos estabelecidos, que repercutem nos comportamentos apresentados. A compreensão dessas dinâmicas contribui para o aperfeiçoamento de modelos teóricos e para a gestão dos vínculos.

Santos, *et al.* (2014) em sua pesquisa com 112 funcionários de uma empresa do setor varejista de calçados, revelaram um alto grau de percepção de responsabilidade social corporativa entre os pesquisados. Em relação aos vínculos do trabalhador com organização, os funcionários apresentaram um grau médio de comprometimento e entrincheiramento e um alto grau de consentimento. Quando analisadas as relações entre os vínculos e a responsabilidade social corporativa, percebe-se nos resultados uma relação positiva moderada com os vínculos comprometimento e consentimento organizacional e a responsabilidade social corporativa.

No estudo de Balsan, *et al.* (2015) com o objetivo de verificar as relações existentes entre o Comprometimento Organizacional e Entincheiramento Organizacional, os principais resultados mostraram uma moderada correlação das bases instrumental e normativa do comprometimento, revelando a ambiguidade que cerca a definição dessas bases do modelo proposto por Meyer e Allen (1991). A base instrumental e a base afetiva apresentaram baixa correlação reforçando a ideia de que não devem ser tratadas como duas dimensões de um mesmo construto. Além disso, o comprometimento afetivo não se correlacionou com o entrincheiramento, mostrando ser um vínculo distinto. Tais resultados fortalecem a proposta de que o comprometimento deve ser tratado como um construto unidimensional (restrito à base afetiva), enquanto a base instrumental ou de continuação deve ser considerada um construto distinto denominado entincheiramento organizacional.

Em uma pesquisa qualitativa, Pinho, Bastos e Rowe (2015), analisam os diferentes vínculos do indivíduo com a organização, os resultados apontaram que comprometimento

refere-se a aspectos positivos, às noções de envolvimento e motivação. O entrincheiramento foi relacionado ao medo de mudar de organização para não arriscar a estabilidade já adquirida, e que um vínculo instrumental aprisiona o sujeito, levando-o ao desenvolvimento de uma relação de dependência e acomodação. O consentir indicou submissão às relações de poder e autoridade, insatisfação com o trabalho e a organização. Neste estudo concluiu-se que os três vínculos se diferenciam conceitualmente e indicam influenciar distintamente a relação entre indivíduo e organização.

Em outro estudo qualitativo, aplicado a cinco empregados de uma agência bancária, Silva, Lima e Leone (2015), demonstraram em seus resultados que a dimensão “Ajustes à Posição” não apresentou nenhuma característica que manifestasse entrincheiramento entre os pesquisados. Porém, apontaram as bases “Arranjos Burocráticos Impessoais” e “Limitações de Alternativas” como fatores que influenciaram o entrincheiramento de alguns indivíduos no estudo.

Num estudo de Meireles, Lemos e Balassiano (2015) que investigou a existência de correlação entre as variáveis entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho dos empregados de uma empresa de economia mista do setor de energia, os resultados encontrados apontaram para uma correlação significativa e positiva, embora fraca, entre as variáveis entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho, contrariando as expectativas iniciais de que a relação entre essas variáveis fosse negativa. Além disso, observou-se uma diferença no comportamento dos fatores que integram o entrincheiramento organizacional dos empregados, principalmente, em função do gênero e do cargo no qual eles se enquadravam.

Com o objetivo de analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, os estudos de Silva *et al.*(2015), permitiram identificar nos seus resultados correlações positivas significativas entre o modelo *community* e o comprometimento instrumental e afetivo. Já com as dimensões do entrincheiramento organizacional, todas as correlações foram positivas e fracas.

No artigo de Silva *et al.*(2016) realizado por meio de um estudo de caso comparativo entre duas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras, verificou-se nos resultados que o construto comprometimento organizacional apresentou uma tendência alta, revelando que a maioria dos servidores está disposta a se esforçar em benefício da instituição. Quanto aos níveis de entrincheiramento organizacional, a maioria da amostra entrevistada apresentou um percentual alto, seguida dos que apresentaram percentuais médios, revelando um baixo nível de

motivação e habilidades/conhecimentos ultrapassados, o que, não é bom nem para a organização nem para o profissional.

Numa pesquisa que contou com uma amostra de 105 bombeiros militares, Vidal e Grillo Rodrigues (2016), obtiveram em seus resultados que o vínculo de comprometimento foi o predominante, entre os bombeiros militares, seguido do vínculo de consentimento e por último o vínculo do entrincheiramento. O alto nível de comprometimento neste estudo pode estar no sentimento de pertencimento a uma organização com uma identidade forte, como aparece nas organizações militares.

Visando analisar as influências do comprometimento e do entrincheiramento organizacional na percepção da qualidade de vida no trabalho, Milhome, Rowe e Santos (2016) perceberam em seu estudo importantes relações entre o comprometimento e entrincheiramento organizacional e a qualidade de vida no trabalho. O comprometimento organizacional influencia todas as dimensões da qualidade de vida no trabalho. Quanto ao entrincheiramento organizacional, a dimensão arranjos burocráticos impessoais influencia a dimensão remuneração, de qualidade de vida no trabalho.

Investigando os níveis de impacto e suporte à transferência do treinamento, como os vínculos organizacionais estabelecidos por servidores públicos de uma Instituição Pública de Ensino Superior, Balsan *et al.*, (2016a), encontraram em seus resultados, que a amostra apresentou um alto impacto do treinamento no trabalho, um elevado comprometimento afetivo e um moderado entrincheiramento organizacional, indicando que os cursos realizados pelos servidores têm trazido retorno em termos de transferência e aplicação do conhecimento. Ainda, notou-se que a amostra pesquisada não pouparia esforços para atingir os objetivos institucionais, contrariando a imagem de baixo engajamento atribuída aos servidores públicos pela sociedade.

No artigo de Balsan, *et al.* (2016b), onde os autores analisam a produção científica brasileira do vínculo do indivíduo com a organização publicada nos eventos e periódicos da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), no período de 1997-2013. Os resultados contribuem para a construção do conhecimento científico sobre os vínculos organizacionais, uma vez que demonstraram as principais características e tendências com relação às publicações acadêmicas sobre o assunto no Brasil. Os artigos analisados são em sua maioria empíricos, predominando a abordagem quantitativa e estão relacionados principalmente ao setor privado.

No estudo de Almeida, Azevedo Junior e Aquino (2017), onde os autores discutem sobre os vínculos do comprometimento, consentimento e entrincheiramento do funcionário com a

organização, a partir da análise dos resultados obtidos nas escalas, observa-se que, o nível de comprometimento e consentimento foram classificados como superior e o nível de entrincheiramento classificado como médio inferior. Este estudo também apresentou a existência de correlação moderada e positiva entre as variáveis de comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional.

Na mesma linha de pensamento, o estudo de Tomazzoni, *et al.* (2017) analisa a relação entre os vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento estabelecidos pelo indivíduo com a organização, e seus resultados permitiram identificar que nas organizações pesquisadas, o padrão de vínculo se configura com níveis medianos para os construtos, sendo os níveis mais altos encontrados para o comprometimento, seguido do consentimento, e, por último, o entrincheiramento. Ainda, os resultados reforçam a noção de que o comprometimento, entrincheiramento e consentimento representam vínculos organizacionais realmente distintos.

No trabalho de Milhome e Rowe (2017) os resultados encontrados corroboram, em alguma medida, com Rodrigues (2011) e Balsan, *et al.* (2015), que realizaram estudos similares a este, analisando a correlação entre Comprometimento Afetivo, Comprometimento Instrumental e Entincheiramento Organizacional. A baixa e/ou não significativa correlação entre o Comprometimento Organizacional e as dimensões do Entincheiramento Organizacional, apresentada na maioria dos resultados deste, corrobora com a compreensão do Comprometimento Organizacional enquanto vínculo afetivo e vínculo instrumental como o que vem sendo tratado como Entincheiramento Organizacional. Entretanto, sugerem caminhos explicativos ligando seu comportamento para com o engajamento no trabalho com resultados favoráveis para explicar as relações de trabalho.

### 2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O tema engajamento no trabalho teve sua origem na Psicologia do Trabalho na década de 1990 em uma tendência de estudos sobre comportamentos organizacionais positivos, nesse período haviam estudos sobre as doenças causadas pelo trabalho, tais como o estresse e exaustão, de modo que os estudos buscaram então evidenciar os aspectos responsáveis por desenvolver um ambiente positivo e eficaz no trabalho, dando origem ao conceito de engajamento no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2004)

Kahn (1990), um dos pioneiros no estudo desse construto, descreve que funcionários engajados são aqueles que estão fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Nesse sentido o autor introduziu os conceitos de engajamento

pessoal e desengajamento pessoal. Kahn (1990) define o engajamento pessoal e o desengajamento pessoal como os comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam de lado seus interesses pessoais durante o desempenho do papel. Segundo Simpson (2009), o engajamento pessoal é posteriormente descrito como o emprego ou expressão de uma pessoa no trabalho, seja fisicamente, emocionalmente ou cognitivamente. Um empregado desengajado teria comportamentos exatamente opostos aos de um empregado engajado, ou seja, estaria em estado de retirada ou defesa, seja física, emocional ou cognitiva no decorrer do desempenho de suas tarefas (SIMPSON, 2009).

Para Kahn (1990) pessoas engajadas demonstram maior identificação com seu trabalho, e promovem um estado mental que possibilita a produção de resultados positivos, tanto para o próprio indivíduo (crescimento e desenvolvimento pessoal), quanto para a organização (qualidade do desempenho).

Alguns anos depois, Maslach e Leiter (1997) destacaram que os indivíduos engajados eram caracterizados por três aspectos principais: energia, envolvimento e eficácia. Estes três aspectos positivos são, simultaneamente, opostos às três dimensões clássicas do conceito de *Burnout* – exaustão, cinismo e queda no senso de eficácia profissional – e com esta concepção, engajamento no trabalho assumiu um polo oposto ao de *Burnout*. Entende-se como *burnout* algo extremamente relacionado às condições de trabalho, cuja resposta desencadeia um estado prolongado e crônico de estresse laboral, caracterizada por: esgotamento (exaustão emocional), baixo envolvimento (cinismo) e ineficácia pessoal no trabalho (MASLACH; LEITER, 2008).

A síndrome de *burnout* e o engajamento no trabalho são, portanto, dois construtos opostos associados ao mundo profissional e, de forma geral, relacionam-se negativamente entre si (MASLACH; LEITER, 1997; BAKKER, *et al.*, 2008).

Há, contudo, outros autores que demonstraram de modo convincente que aspectos positivos e negativos são estados independentes, ao invés de dois polos de dimensões opostas. Esses autores contrariam Maslach e Leiter (1997), pois argumentam que engajamento e *Burnout* seriam conceitos independentes (SCHAUFELI, *et al.*, 2002).

De acordo com Schaufeli *et al.*, (2002), o engajamento no trabalho é definido um estado mental positivo que produz um sentimento de realização relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção, demonstrados nos Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões do engajamento no trabalho

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
<b>Vigor</b>	Níveis elevados de energia mental, disposição em investir esforços no trabalho e persistência na resolução de dificuldades.
<b>Dedicação</b>	Estado elevado de envolvimento na realização laboral, experimentação pelo indivíduo de prazer, entusiasmo, desafio, inspiração e orgulho. Reconhecimento do significado do trabalho que realiza.
<b>Absorção</b>	Estado agradável de estar imerso e profundamente concentrado em uma atividade, sentimento de que o tempo passa “voando” e, praticamente, o indivíduo não vê distinção entre si e as tarefas que realiza.

Fonte: Schaufeli, *et al.*, (2002) elaborado pela autora (2018).

Bakker e Leiter (2010) definem engajamento no trabalho como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. Para Bakker e Demerouti (2008), o engajamento no trabalho está relacionado a um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: **vigor**, que corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; **dedicação**, que se refere a estar-se profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e **absorção**, que indica alto nível de concentração, onde o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho.

Bakker (2011) defende que os conceitos do engajamento não seria diferente da satisfação no trabalho, na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho, dedicação, com uma alta ativação, vigor e absorção, enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar (OLIVEIRA; ROCHA, 2015). Nesse sentido, Bakker; Albrecht e Leiter (2011) ressaltam a existência de teorias e evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional (OLIVEIRA; ROCHA, 2015).

De igual modo, estudiosos também apontam que o engajamento possui uma ligação com envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional (MADJAR; GREENBERG; CHEN, 2011; KANSTE, 2011). Além disso, em um estudo transversal anterior dos autores Hakanen; Bakker e Schaufeli (2006), os resultados demonstraram que o comprometimento organizacional foi mais fortemente associado ao engajamento no trabalho do que ao *burnout*. Esses resultados estão de acordo com os estudos de Hallberg e Schaufeli (2006), onde os autores descobriram que o engajamento no trabalho estava moderadamente relacionado ao comprometimento organizacional. O estudo forneceu apoio empírico para o fato de que o engajamento no trabalho, o comprometimento organizacional e o envolvimento no



trabalho são constructos distintos, mas parcialmente relacionados, que refletem diferentes aspectos do apego ao trabalho.

Para Bakker (2011) existem pelo menos quatro razões pelas quais os trabalhadores engajados desempenham melhores resultados do que os trabalhadores não engajados. Em primeiro lugar, os funcionários engajados muitas vezes experimentam emoções positivas, incluindo gratidão, alegria e entusiasmo. Essas emoções positivas parecem ampliar o repertório de ação e pensamento das pessoas, o que implica que elas trabalham constantemente em seus recursos pessoais. Em segundo lugar, os trabalhadores engajados experimentam melhor saúde psicológica e física. Isso significa que eles podem se concentrar e dedicar todas as suas habilidades e recursos energéticos ao seu trabalho. Em terceiro lugar, os funcionários engajados criam seu próprio trabalho e recursos pessoais. Finalmente, os trabalhadores engajados transferem seu envolvimento para outros em seu ambiente de trabalho. Uma vez que na maioria das organizações o desempenho é o resultado do esforço colaborativo, o engajamento de uma pessoa pode ser transferido para outros e, indiretamente, melhorar o desempenho da equipe.

De acordo com Bakker; Demeroute e Brummelhuis (2012), o engajamento é benéfico, tanto para o indivíduo como para a organização, a qual espera o melhor desempenho no cumprimento das tarefas, e está ligado diretamente ao comportamento do trabalhador. Os autores afirmam ainda que existem muitas razões para que trabalhadores engajados trabalhem melhor do que os não engajados; a primeira é a experimentação de emoções positivas, pois pessoas felizes são mais sensíveis às oportunidades no trabalho, o que amplia a capacidade das pessoas serem criativas e estarem abertas a novas experiências. A segunda razão é que os trabalhadores engajados conseguem utilizar melhor os seus recursos físicos, o que está positivamente relacionado ao desempenho no trabalho.

Trabalhadores com elevados níveis de engajamento no trabalho investem mais energia em suas tarefas, demonstram mais entusiasmo enquanto as realizam e, em especial, permanecem mais focados no seu trabalho. Tal perfil corresponde ao do profissional desejado por organizações que mantêm expectativas de reunir no seu contingente de colaboradores pessoas proativas, responsáveis e comprometidas (BAKKER, *et al.*, 2008).

Pode-se afirmar que a promoção do engajamento no trabalho modula os efeitos diretos dos recursos organizacionais sobre o desempenho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral, beneficiando não somente os indivíduos, mas também, as organizações, o que gera uma vantagem competitiva para elas (LLORENS, *et al.*, 2007; BAKKER; LEITER, 2010; BAKKER, *et al.*, 2008).



Bakker; Albrecht e Leiter (2011), demonstraram em seus estudos que o engajamento deve abranger um comprometimento e alinhamento através de um propósito, visão e interesses comum. Para ocorrer um verdadeiro engajamento, os funcionários precisam criar em conjunto uma relação positiva, confiante, civil, respeitosa e mutuamente benéfica, de tal forma que todas as partes, legitimamente acreditem que existe um potencial para a equidade, justiça, oportunidade e crescimento significativo dentro da organização. Neste mesmo estudo os autores sugerem seis áreas potenciais da vida no trabalho úteis para proporcionar o clima de engajamento, são elas: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores.

Christian; Garza e Slaughter (2011) sugerem que os funcionários engajados são susceptíveis de realizar comportamentos que ajudem o contexto social da organização (ou seja, comportamentos de cidadania organizacional) porque eles são capazes de liberar recursos, realizando suas tarefas de forma eficiente, permitindo-lhes prosseguir atividades que não fazem parte de suas descrições de trabalho.

Conforme observado por Demerouti e Cropanzano (2010), o engajamento no trabalho (e particularmente o vigor) permite que o empregado passe do pensamento para a ação. Portanto, além de buscar crescimento individual, os funcionários engajados mostram níveis mais altos de desempenho, ou seja, ações que vão além de suas próprias tarefas de trabalho, beneficiando assim, a organização como um todo.

De acordo com o modelo teórico, demandas e recursos do trabalho (*job demands-resources model* ou *JD-R model*, criado por Bakker e Demerouti (2008)), os recursos do trabalho e os recursos pessoais, independentes ou combinados, predizem o engajamento no trabalho (BAKKER; LEITER, 2010). Este modelo, explica o impacto da demanda e dos recursos de trabalho nos resultados do trabalhador. Os autores afirmam que os recursos do trabalho referem-se a aspectos físicos, sociais e organizacionais do trabalho, como autonomia e suporte social, predizendo o engajamento melhor do que as demandas de trabalho. Este modelo, propõe que aqueles que estão altamente engajados mobilizam mais capital psicológico (composto por otimismo, auto eficácia, resiliência e esperança) e mais recursos de trabalho como autonomia, suporte social e oportunidade de carreira para desenvolver suas atividades profissionais (BAKKER; LEITER, 2010).

Na mesma linha, nos estudos de Christian; Garza e Slaughter (2011), os autores confirmaram que os recursos do trabalho são os preditores mais importantes do engajamento no trabalho dos funcionários. Os recursos de trabalho encontrados para prever o engajamento no trabalho foram a variedade de tarefas, a importância da tarefa, a autonomia, o feedback, o

apoio social de colegas, um relacionamento de alta qualidade com o supervisor e a liderança transformacional.

Os trabalhadores engajados também são receptivos à descoberta de novas linhas de pensamento ou ação, o que pode resultar em maior aprendizagem e comportamento proativo. Conforme demonstrado por Bakker; Demerouti e Brummelhuis (2012), os funcionários engajados estão mais dispostos a aprender coisas novas, dedicados e entusiasmados com seu emprego são mais propensos a se engajar em comportamentos proativos para manter essas situações de trabalho positivas e aprimorá-las (SONNENTAG, 2003). Dadas as evidências substanciais que ligam o engajamento e os resultados organizacionais positivos, Gruman e Saks (2011) sugeriram que, para produzir incrementos de desempenho organizacional, os sistemas de gestão das organizações deveriam promover o envolvimento no trabalho dos seus funcionários.

O engajamento no trabalho pode ser considerado um conceito recente, principalmente em relação à realidade brasileira. É importante delimitar com mais precisão quais são os fatores individuais, sociais e organizacionais que interferem tanto positivamente quanto negativamente no desenvolvimento do constructo.

A seguir buscou-se através de um levantamento de trabalhos que desenvolveram o constructo engajamento no trabalho a nível nacional, visando identificar possíveis relações com o comprometimento e o entrenchamento organizacional. Constructos estes que a pesquisa aplicada, a ser realizada, tentará explorar.

### **2.3.1 Pesquisas Nacionais sobre o Tema Engajamento no Trabalho**

Nessa seção, buscou-se traçar um panorama geral dos estudos sobre o Engajamento no trabalho, realizados no Brasil, como esse tema tem sido estudado e os principais resultados encontrados a nível nacional. Foram apresentados estudos dos últimos 6 anos, por se tratarem de pesquisas mais atuais. Para isso, foi realizado um levantamento bibliométrico para verificar a quantidade de publicações nacionais por meio de pesquisa nas bases de dados: Plataforma Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library), Plataforma da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e eventos da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. As bases relacionadas foram as únicas que apresentaram pesquisas sobre a temática.

Foram selecionados os artigos que continham as palavras-chave: engajamento no trabalho e *engagement* no trabalho. Inicialmente, localizaram-se 64 artigos, os quais passaram

por um processo de revisão dos conteúdos para verificar se efetivamente tratavam do constructo engajamento no trabalho. Desses artigos, apenas 19 trabalhos foram selecionados, por atenderem os requisitos de seleção por foco e tema, aqueles que apresentavam a temática com engajamento político, engajamento voluntário, engajamento social e engajamento do consumidor foram excluídos.

Os trabalhos selecionados são do período de 2012 até outubro de 2017, pois não foram localizados, nas bases pesquisadas, trabalhos sobre a temática publicados antes do ano de 2012. Os 16 trabalhos selecionados são apresentados no Quadro 4 de maneira sintetizada, contendo informações sobre autores e ano de publicação, título do artigo, objetivos e periódico/evento de cada estudo.

Quadro 4 - Artigos sobre o Tema Engajamento no trabalho Publicados em Periódicos e Eventos Nacionais

<b>Autores e ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Eventos/periódicos</b>
Machado; Porto-Martins e Amorim (2012)	<i>Engagement</i> no trabalho entre profissionais da educação.	O presente estudo objetiva avaliar os índices de <i>engagement</i> no trabalho em profissionais da educação.	Revista Intersaberes
Porto-Martins; Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013)	<i>Engagement</i> no trabalho: uma discussão teórica	O objetivo deste estudo é apresentar uma revisão de publicações científicas internacionais acerca do constructo.	Fractal, Rev. Psicol.
Caldas, <i>et al.</i> , (2013)	Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira	O objetivo deste estudo foi testar quatro hipóteses sobre diferenças e relações entre escores médios de satisfação e engajamento no trabalho de docentes temáticos e auxiliares em Ensino à Distância (EAD) de universidade privada brasileira.	Revista Interinstitucional de Psicologia
Machado e Porto-Martins (2013)	Condições organizacionais enquanto terceiras variáveis entre <i>burnout</i> e <i>engagement</i>	Analisar as Condições Organizacionais como terceiras variáveis frente à relação <i>burnout</i> e <i>engagement</i> no trabalho.	Diaphora - Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul
Cavalcante; Siqueira e Kuniyoshi (2014)	Engajamento, Bem-Estar no Trabalho e Capital Psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas	O presente estudo teve como objetivo analisar as relações entre engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico em profissionais da área de gestão de pessoas.	Revista Pensamento e Realidade
Machado, Porto-Martins e Benevides-Pereira (2014)	<i>Engagement</i> no trabalho em profissionais de uma empresa de transporte público urbano	Avaliar os índices do referido do constructo <i>Engagement</i> no trabalho em profissionais do transporte coletivo.	Psicologia Argumento
Martins; Costa e Siqueira (2015)	O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional.	O presente estudo teve como objetivo discutir como o comprometimento organizacional afetivo e o engajamento no trabalho, expresso pelos fatores vigor e absorção, impactam comportamentos de cidadania organizacional.	Revista de Administração, Economia e Contabilidade da Fundace

Continua.

Continuação.

<b>Autores e ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Eventos/periódicos</b>
Oliveira; Rocha (2015)	Antecedentes Situacionais e Individuais do Engajamento no Trabalho	O presente estudo teve por objetivo relacionar o engajamento dos empregados com práticas de gestão de pessoas, qualidade da liderança e características individuais, bem como analisar a relação entre engajamento e intenção de deixar a empresa.	V EnGPR – anpad
Vazquez, <i>et al.</i> (2015)	Adaptação e Validação da Versão Brasileira da Utrecht Work Engagement Scale.	Adaptar e obter evidências de validade da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale (UWES).	Psico-USF
Magnan, <i>et al.</i> , (2016)	Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho	Este estudo apresenta normas para interpretação da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale(UWES)	Avaliação Psicológica
Freitas; Charão-Brito (2016)	Engajamento no Trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região sul.	Este estudo tem o objetivo de identificar e descrever o engajamento no trabalho em profissionais multidisciplinares de uma secretaria de saúde em um município da Região Sul.	Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas
Paiva, <i>et al.</i> , (2016)	Engajamento no Trabalho e Clima para Serviços em uma Instituição Federal de Ensino Superior	O objetivo desta pesquisa foi analisar em que medida o clima para serviços é fator determinante para o engajamento no trabalho em uma Instituição Federal de Ensino Superior.	VII EnAPG – Anpad
Oliveira; Ferreira (2016)	O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho	Investigar o impacto das percepções de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) e da resiliência sobre o engajamento no trabalho	Estudos de Psicologia
Ferreira, <i>et al.</i> , (2016)	Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras.	Reunir evidências de validade da versão reduzida da escala (UWES-9) por meio de análises de estrutura interna, de invariância por gênero e setor de trabalho (público ou privado), e de relações com variáveis externas.	Estudos de Psicologia
Teixeira <i>et al.</i> (2017)	<i>Engagement</i> no trabalho em residentes médicos de Pediatria.	Avaliar os índices de <i>engagement</i> no trabalho em residentes médicos de Pediatria.	Revista Brasileira de Educação Médica
Dalanhol, <i>et al.</i> , (2017)	Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça	O objetivo deste estudo foi investigar suas relações com saúde mental e personalidade em servidores do judiciário.	Revista Psico PUCRS
Oliveira; Rocha (2017)	Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade	Analisar antecedentes individuais e situacionais do engajamento no trabalho. Além disso, investigar a relação entre engajamento e intenção de rotatividade.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
Carvalho; Sanematsu; Costa (2017)	A Influência da Compatibilidade Pessoa-Trabalho Sobre o Engajamento no Trabalho	Analisar o impacto individual e combinado da Compatibilidade Pessoa-Trabalho e a sua relação com o Engajamento no Trabalho.	VII Encontro de Gestão de pessoas e relação de trabalho - EnGPR – ANPAD
Avigo, <i>et al.</i> (2017)	Funcionário Público Engajado no Trabalho? Uma Análise do Engajamento de Profissionais da Tecnologia da Informação do Serviço Público Federal	Investigar o nível de engajamento no trabalho de profissionais de TI de duas instituições federais de ensino, localizadas em Uberaba-MG	Encontro da ANPAD – EnANPAD 2017

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Machado; Porto-Martins e Amorim (2012), publicaram um estudo com o objetivo de avaliar os índices de *engagement* no trabalho em profissionais da educação. A amostra contou com 63 indivíduos e de uma forma geral houve predomínio de altos índices gerais do conceito, principalmente no que se refere à dimensão vigor (65,1%, N=41 com escore muito alto), dedicação (44,4%, N=28, com escore muito alto) e absorção (34,9%, N=22 com escore muito alto) evidenciando que praticamente metade da amostra apresentou características comuns a profissionais com elevado índice de *engagement* no trabalho.

No estudo dos autores Porto-Martins; Bosso-Machado e Benevides-Pereira (2013), é apresentado uma revisão de publicações científicas internacionais acerca do constructo do engajamento no trabalho. Essa revisão mostra que os estudos do engajamento no trabalho vem como consequência de inúmeras pesquisas realizadas sobre a síndrome de *burnout*, corroborando com as premissas da psicologia positiva. Os resultados concluíram que existe deficiência de publicações deste constructo, principalmente em se tratando do contexto brasileiro.

Com o objetivo de testar quatro hipóteses sobre diferenças e relações entre satisfação e engajamento no trabalho de docentes e auxiliares em Ensino à Distância (EAD) de uma universidade privada, Caldas, *et al.*, (2013), apresentou em seu artigo que os resultados afirmaram não haver diferença entre os escores médios de satisfação e engajamento dos docentes e auxiliares.

No estudo de Machado e Porto-Martins (2013) com 701 profissionais de diferentes categorias ocupacionais, os autores consideraram dois grupos de análises: no primeiro as dimensões do coração do *burnout* como variáveis independentes, as condições organizacionais como variáveis mediadoras e as dimensões do coração do *engagement* no trabalho como variáveis dependentes. Para o segundo enfoque, foram consideradas as dimensões do coração do *engagement* enquanto variáveis independentes, as condições organizacionais como mediadoras e o coração do *burnout* como dependentes. Em relação aos resultados, as “Condições Organizacionais” exerceram efeito indireto significativo em cinco das seis verificações, ou seja, são partes relevantes na dinâmica de processos positivos e negativos da saúde no trabalho.

Com o objetivo de analisar as relações entre engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico em profissionais da área de gestão de pessoas, Cavalcante; Siqueira e Kuniyoshi (2014), revelaram em seu estudo a existência de correlações positivas e significativas entre engajamento no trabalho, capital psicológico e as dimensões de bem-estar no trabalho

(satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). Dessa forma, pode-se inferir que o indivíduo que apresenta vigor e absorção tem também níveis acentuados de otimismo, resiliência, esperança e eficácia e as dimensões de bem estar: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Com o objetivo de avaliar os índices do *engagement* no trabalho em 212 profissionais do transporte coletivo, Machado, Porto-Martins e Benevides-Pereira (2014), apontaram em seus resultados o predomínio da dimensão absorção 39,15% em nível médio, seguido de dedicação 33,02% em nível médio e vigor 32,08% em nível alto. De forma geral, 34,43% da amostra apresentou níveis altos de *engagement* no trabalho.

Martins; Costa e Siqueira (2015), realizaram um estudo que discutiu como o comprometimento organizacional afetivo e o engajamento no trabalho, impactam em comportamentos de cidadania organizacional. Participaram deste estudo 175 trabalhadores de diversas empresas da região metropolitana de São Paulo e os resultados demonstraram que comprometimento organizacional afetivo impacta comportamentos de cidadania na dimensão de defesa da organização; enquanto o engajamento no trabalho impacta as outras duas dimensões: sugestões criativas e cooperação com os colegas. Os achados contribuem para a melhoria da gestão de pessoas e seus impactos nos resultados desejados para as organizações.

Oliveira; Rocha (2015) relacionaram em seu artigo o engajamento dos empregados com práticas de gestão de pessoas, qualidade da liderança e características individuais, bem como analisaram a relação entre engajamento e intenção de deixar a empresa. Os resultados mostraram que a avaliação das práticas de recursos humanos e a qualidade da relação líder-liderado estão positiva e significativamente relacionadas ao engajamento dos empregados, mas uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de deixar a empresa.

Com o objetivo de adaptar e obter evidências de validade da versão brasileira da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), Vazquez, *et al.* (2015), realizaram uma pesquisa com 1167 trabalhadores, nas 5 regiões do Brasil. Foram realizados estudos para estabelecer validade de conteúdo e validade de construto com os 17 itens da escala e os 9 itens da versão reduzida. Análises fatoriais exploratória e confirmatória demonstraram que a melhor solução seria unifatorial. Foram encontradas diferenças de engajamento em relação à idade. Os resultados indicam que a versão brasileira da UWES é válida e reforçam a ideia de que o engajamento no trabalho é um construto universal.

No estudo de Magnan, *et al.*, (2016) os autores apresentam normas para interpretação da versão brasileira da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Verificou-se nos resultados diferenças de engajamento entre grupos ocupacionais, sendo que pessoas em cargos cuja



autonomia e poder de decisão são maiores apresentam-se mais engajadas, e os escores de engajamento mostraram correlação positiva com a idade.

Profissionais engajados demonstram maior entusiasmo, iniciativa e recursos internos para lidar com as exigências do trabalho, diante disso, Freitas e Charão-Brito (2016) realizaram um estudo para identificar e descrever o engajamento no trabalho em profissionais multidisciplinares de uma secretaria de saúde em um município da Região Sul. Os dados obtidos possibilitaram constatar que os profissionais pesquisados apresentam alto vigor e dedicação demonstrados a partir de sentimentos de realização e engajamento em relação ao trabalho. A dimensão absorção apontou a dificuldade que estes indivíduos possuem em se concentrar apenas nas suas tarefas de trabalho.

Paiva, *et al.* (2016), realizaram um estudo com servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior, com o objetivo de analisar em que medida o clima para serviços é fator determinante para o engajamento no trabalho. Nos seus resultados verificou-se que os servidores possuem engajamento moderado, com maior ênfase na absorção. Igualmente, o clima para serviços foi avaliado como moderado, com mediana influência positiva para o engajamento no trabalho e predomínio das diretrizes estratégicas voltadas ao atendimento ao cliente.

Com o objetivo de investigar o impacto das percepções de justiça organizacional (distributiva, processual, interpessoal e informacional) e da resiliência sobre o engajamento no trabalho, Oliveira; Ferreira (2016), realizaram um estudo com 435 profissionais, provenientes de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. A análise evidenciou que as percepções de justiça distributiva e interpessoal, bem como a resiliência, predisseram positivamente o engajamento no trabalho. Concluiu-se que a justiça organizacional e a resiliência consistem recursos motivacionais que promovem o engajamento no trabalho.

Para reunir evidências de validade da versão reduzida da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES-9), Ferreira, *et al.*, (2016) desenvolveram um estudo com uma amostra composta por 2.897 trabalhadores. Os resultados indicaram que a estrutura unidimensional obteve melhor ajuste e que os parâmetros dos itens não foram significativamente enviesados pelo sexo, setor e tempo de trabalho. A escala apresentou correlações positivas fortes com sentimentos positivos associados ao trabalho. As propriedades psicométricas do instrumento recomendam seu uso futuro em investigações destinadas a avaliar o engajamento no trabalho em amostras brasileiras.

No estudo de Teixeira *et al.* (2017), onde foram avaliados os índices de *engagement* no trabalho em residentes médicos de Pediatria, nos resultados os residentes apresentaram bons

índices de *engagement*, principalmente no domínio Dedicção. Havendo um baixo percentual de profissionais com baixo índice de *engagement* nas três dimensões, Vigor, Dedicção e Absorção.

O engajamento no trabalho é definido como uma experiência positiva associada ao bem-estar e desempenho profissional, diante disso, Dalanhol *et al.*, (2017) em seu estudo investigaram suas relações com saúde mental e personalidade em servidores do judiciário. Os resultados mostraram que os oficiais de justiça apresentam problemas de saúde mental e que a energia vital é o principal preditor do engajamento. Estes achados apontam para a importância de promover a saúde mental e o engajamento destes servidores através de intervenções em nível organizacional, pois estes fatores são influenciados pelo ambiente organizacional.

No estudo de Oliveira e Rocha (2017), os resultados da pesquisa apontaram que tanto as práticas de RH quanto a qualidade da relação líder-liderado podem influenciar o engajamento dos empregados, evidenciando a importância de investimentos nessas áreas por parte das organizações. As análises mostraram que o engajamento está positiva e significativamente relacionado às avaliações autorreferentes dos participantes, à percepção das práticas de recursos humanos e à qualidade da relação líder-liderado. Também foi encontrada uma relação negativa e significativa entre engajamento e intenção de rotatividade.

Os resultados encontrados no estudo de Carvalho; Sanematsu e Costa (2017) confirmaram a hipótese de que quanto maior a compatibilidade entre a pessoa e seu trabalho maior é o seu engajamento. De forma combinada, *Person-Organization fit*, que está relacionado com os valores da pessoa frente os valores organizacionais e *Need Supply*, que aborda a percepção do indivíduo quanto a ter suas necessidades atendidas na organização, demonstrou maior impacto com Vigor. Já *Demand Ability*, que aborda a compatibilidade entre as habilidades da pessoa e o trabalho, demonstrou maior impacto para Absorção.

Em um pesquisa quantitativa que consistiu na aplicação da Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*), Avigo *et al.* (2017) apontaram nos resultados do estudo, um nível de engajamento médio entre os profissionais pesquisados nas dimensões vigor, absorção e dedicação. Constatou-se preocupação dos funcionários com a rotina e distribuição de tarefas e a forma de execução das mesmas; dimensionamento de pessoal; ausência de incentivos ao bom desempenho; uso inadequado da avaliação de desempenho; necessidade de mais oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento profissional. A estabilidade constitui-se o principal fator que leva à escolha do serviço público como opção de trabalho.



Após a apresentação dos conceitos e representações teóricas dos constructos do comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho e do levantamento dos estudos realizados no Brasil, o próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que serão adotados na pesquisa a ser realizada junto aos servidores Técnico-Administrativos em Educação do IFFar - Campus Alegrete.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo visa apresentar os processos metodológicos que conduzem o desenvolvimento da pesquisa, a fim de alcançar os objetivos propostos. Assim, primeiramente, apresenta-se a classificação e delineamento da pesquisa. Após, abordam-se o objeto de estudo, os sujeitos da pesquisa, a coleta de dados e, por fim, a análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso único, descritivo, com abordagens quantitativa, que teve como objetivo analisar a relação entre o comprometimento e entrenchamento organizacional com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino.

Como delineamento da pesquisa, o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

Para Gil (2007) um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como uma instituição, um sistema educativo ou uma unidade social, visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Na mesma linha de pensamento Vergara (2016) diz que o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, possuindo um caráter de profundidade e detalhamento.

É importante ressaltar que, por se tratar de um estudo de caso, a discussão estará limitada ao contexto da organização estudada. Eisenhardt (1989) explica que esse método permite descrever a complexidade de determinado problema e analisar em maior profundidade o comportamento dos indivíduos, tendo como foco um ambiente particular.

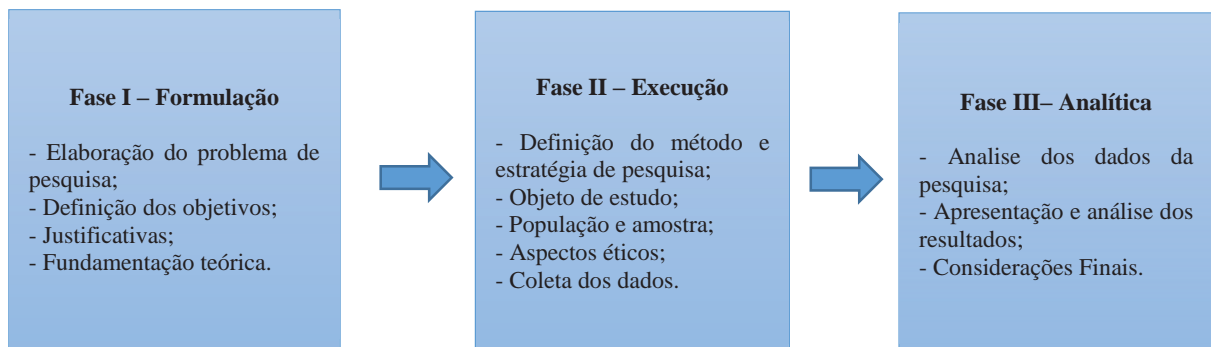
Quanto aos objetivos, este estudo se caracteriza-se como descritivo. A pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2016). Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora esta descrição sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2016). Ou seja, descreve a realidade como ela é, sem se preocupar em modifica-la, apenas traz um novo conhecimento a respeito do tema ao meio acadêmico (GIL, 2007).

No que se refere a abordagem quantitativa, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, como: percentual, média, desvio-padrão, matriz de correlação, coeficiente de correlação que é a análise multivariada (análise fatorial), com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências (LAKATOS; MARCONI, 2011). Entre os tipos de estudos quantitativos estão os estudos de correlação de variáveis, os quais, por meio de técnicas estatísticas de correlação, procuram especificar o grau de relação e o modo como estão operando as variáveis, podendo também indicar possíveis fatores causais, que podem ser testados por meio de hipóteses (DIEHL; TATIM, 2004).

### 3.1.1 Desenho da pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se o processo sugerido por Hair Jr. *et al.* (2005), o qual compreende três etapas: formulação, execução e análise. A primeira fase de formulação teve como foco a definição da problemática, dos objetivos, das justificativas, o estado da arte e a apresentação dos modelos teóricos relativos ao comprometimento, entrenchamento organizacionais e ao engajamento no trabalho. A segunda fase de execução contemplou a definição das estratégias e o método de pesquisa, caracterização da organização objeto de estudo, da população e da amostra, aspectos éticos e o procedimento de coleta de dados (questionário). Por fim, a etapa analítica, contemplou a análise dos resultados, interpretando e explicando os mesmos e as considerações finais do estudo. Para uma melhor compreensão dessas fases a Figura 3 apresenta uma síntese da trajetória do estudo.

Figura 3 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na fase de formulação, baseou-se no modelo de avaliação de Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional proposto por Bastos e Aguiar (2015) e Bastos e Rodrigues (2015) e no modelo de avaliação do engajamento no trabalho proposto por Schaufeli e Bakker, (2004), traduzido e adaptado por Agnst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), identificar qual a influência do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais, no engajamento do trabalho dos servidores da Técnico-administrativos do IFFar - Campus Alegrete?

Sendo assim com base na literatura apresentada, foram definidas quatro hipóteses que norteiam a realização deste estudo:

**H1:** O comprometimento organizacional influencia positivamente no entrincheiramento organizacional dos servidores.

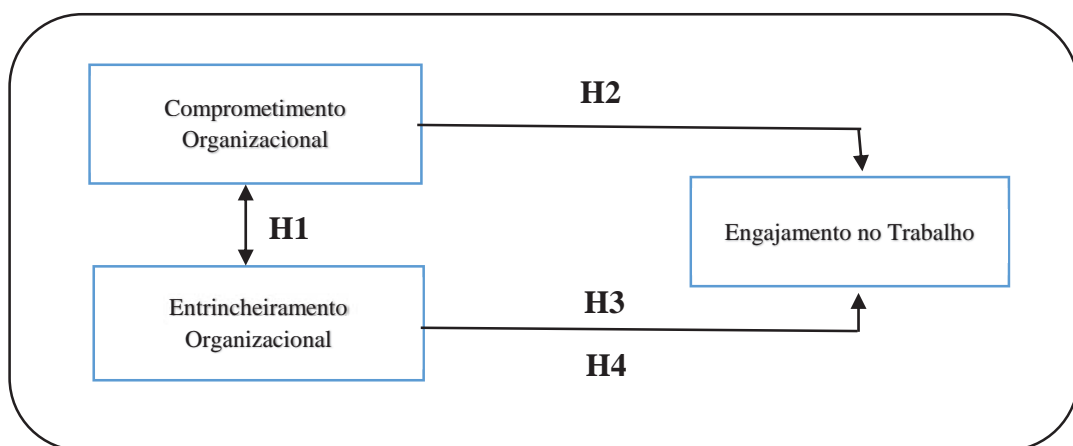
**H2:** O comprometimento organizacional influencia positivamente no engajamento no trabalho dos servidores.

**H3:** O engajamento no trabalho influencia positivamente no entrincheiramento organizacional dos servidores.

**H4:** O engajamento no trabalho influencia negativamente no entrincheiramento organizacional dos servidores.

Para facilitar o entendimento, apresenta-se o desenho de pesquisa, como base para consecução dos objetivos propostos, como ilustra a Figura 4:

Figura 4 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

A organização escolhida para este estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – IFFar. A escolha da Instituição deve-se ao fato de que os Institutos Federais representam um modelo inovador de Instituição, atuando na oferta da educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (MEC, 2017).

Os Institutos Federais representam centros de excelência ao atuarem desde o ensino técnico de nível médio até a pós-graduação, no desenvolvimento de programas de extensão, divulgação científica e tecnológica, além de realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo. As unidades que compõem a Rede Federal são referências em suas áreas de atuação (MEC, 2017).

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – IFFAR foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, por meio da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul, de sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos, da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, e do acréscimo da Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto que anteriormente pertencia ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves (IFFAR, 2014; BRASIL, 2008).

Caracteriza-se como uma instituição com natureza jurídica de autarquia, que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (IFFAR, 2014).

O IFFar tem como missão promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável, visando ser excelência na formação de técnicos de nível médio, professores para a educação básica e em inovação e extensão tecnológica (IFFAR, 2014).

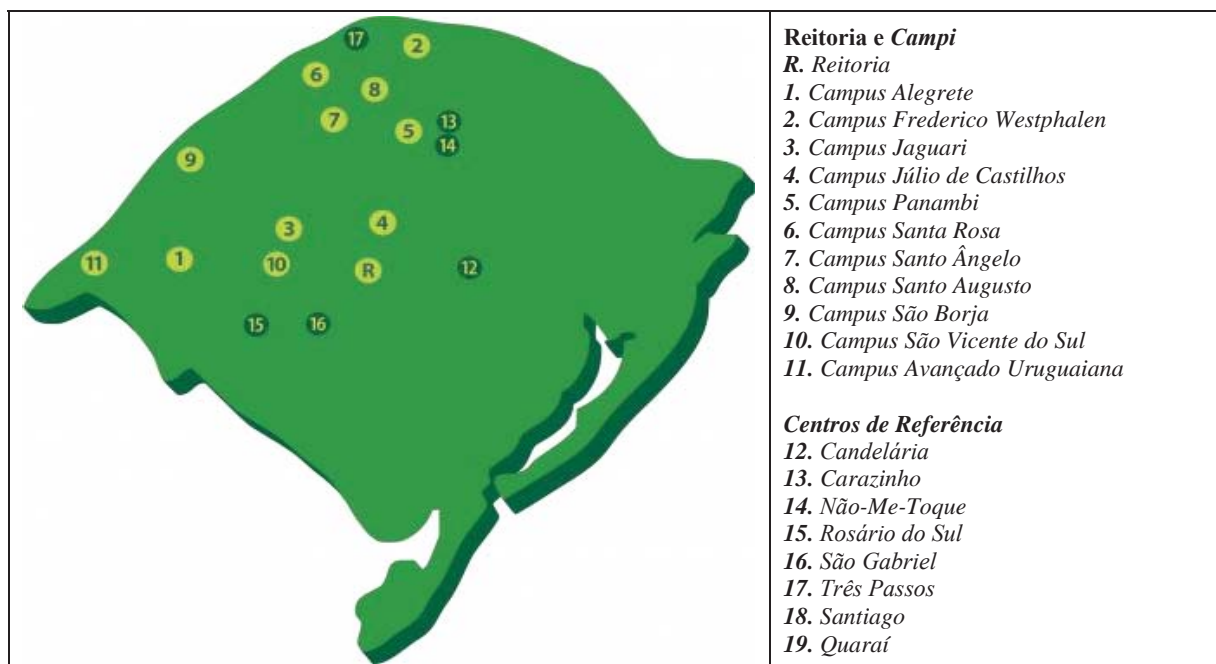
Em busca da excelência na formação de seus alunos e na tentativa de estreitar cada vez mais os seus laços com a sociedade, o Instituto Federal Farroupilha tem como prática buscar parcerias com a sociedade externa. Assim, a instituição mantém relações de parceria com universidades, prefeituras, conselhos regionais de classes profissionais, escolas, empresas públicas e privadas, sindicatos e associações. Essa prática permite aos estudantes do Instituto Federal Farroupilha o primeiro contato com o mercado de trabalho, bem como o aprimoramento da teoria através da aplicação prática dos assuntos debatidos em sala de aula. Tais parcerias

fortalecem as relações com a comunidade externa e possibilitam ao instituto e aos alunos a troca de conhecimento e de experiências com outros órgãos, o aprimoramento de pesquisas e estudos, o desenvolvimento dos programas de extensão e cooperação técnica (IFFAR, 2014).

De acordo com a lei de sua criação, o IFFAR é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*. Equiparados às universidades, os institutos são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, além de detentores de autonomia universitária (IFFAR, 2014).

Atualmente o IFFar é composto pelas seguintes unidades administrativas: Campus Alegrete, Campus Frederico Westphalen, Campus Jaguari, Campus Júlio de Castilhos, Campus Panambi, Campus Santa Rosa, Campus Santo Ângelo, Campus Santo Augusto, Campus São Borja, Campus São Vicente do Sul, Campus Avançado Uruguaiana, Polos de Educação a Distância, Centros de Referência, conforme demonstrado na Figura 5 (IFFAR, 2014).

Figura 5 – Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com a localização das Unidades do IFFar.



Fonte: IFFAR (2014 p.17) – adaptado pela autora (2018).

A unidade escolhida para a realização desta pesquisa foi o Campus Alegrete, que encontra-se situado na RS 377, Km 27, 2º Distrito de Passo Novo, no município de Alegrete/RS, na Mesorregião Sudoeste Rio-Grandense, com uma área de 316 hectares, a aproximadamente 35 Km da sede do município. O Campus foi instalado na fase da Pré-Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (IFFAR, 2014).

Iniciou suas atividades em 1954, atendendo jovens oriundos de famílias de agricultores, do Núcleo Colonial do Passo Novo, e é um dos Campus mais antigos do IFFAR. A partir de 2008, com a criação da Lei nº 11.892, a Escola Agrotécnica Federal de Alegrete passou a integrar, juntamente com os demais Campus, o IFFAR (IFFAR, 2014; BRASIL, 2008).

Atualmente, o Campus possui 14 cursos presenciais atuando em Alegrete, dois cursos à distância e um centro de referência no município de Quaraí, onde desenvolve cursos de extensão e do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e ao Emprego (Pronatec) (IFFAR, 2017).

No Campus Alegrete são oferecidos os cursos técnicos nas modalidades integrado, subsequente e PROEJA (Educação de Jovens e Adultos integrada à educação profissional), em nível superior, são ofertados cursos de tecnologia, bacharelado e licenciatura. A Instituição também disponibiliza aos interessados um curso de pós-graduação *latu sensu* e dois na modalidade EAD, além dos cursos de formação continuada através do Pronatec (IFFAR, 2017).

Com aproximadamente 2000 alunos (2016), o IFFAR-Campus Alegrete oferece oportunidades de qualificação para toda a comunidade da Fronteira Oeste e do Estado (IFFAR, 2017).

O interesse no objeto da presente investigação teve sua origem no fato da instituição pública escolhida não experimentar até então, qualquer trabalho que avaliasse o comprometimento, entrenchamento organizacional e o engajamento no trabalho dos seus servidores, tornando-se essa, uma temática rica e útil. Acrescente-se a isto a contribuição que, através da conquista do comprometimento, o IFFAR-Campus Alegrete poderá obter melhores índices de desempenho, engajamento e produtividade, oferecendo em contrapartida aos seus servidores, o alcance do sucesso profissional enaltecendo-os e dignificando-os (LEITE, 2007).

Em um cenário atual, intensamente marcado pela competitividade e transições do mundo do trabalho, as instituições públicas não fogem a este contexto. Com as tendências da nova ordem mundial e administração gerencial, as organizações encontram-se bastante exigidas pela sociedade civil, contribuintes e cidadãos-clientes dos serviços, necessitando, assim como nas empresas privadas, possuir processos organizacionais e equipes comprometidas e engajadas para responder a estas demandas (LEITE, 2007).

Considerando que historicamente foi debitado ao funcionalismo parcela de responsabilidade pelo mau desempenho da máquina estatal, fica assim revelada a importância do comprometimento para a melhoria da gestão e crescimento das organizações públicas, visto que o conceito de servidor comprometido abarca como ideias centrais, a noção de esforço, engajamento e envolvimento com os objetivos e metas institucionais, o que pode levar a indicadores de aumento do desempenho, produtividade e eficácia organizacional (LEITE,

2004). Além destes, o referencial estudado revela que bons níveis de comprometimento reduzem o absenteísmo, atrasos e rotatividade, marcas tão comuns na gestão pública, interferindo nos resultados da instituição como um todo, visto que as expectativas sobre os efeitos que a intensidade do comprometimento podem gerar nos próprios servidores e nas organizações e, por extensão, na sociedade como um todo, explicam o grande interesse científico, social e empresarial em estudá-lo (LEITE, 2004).

Para a execução deste estudo no mês de agosto de 2017, foi encaminhada a Diretoria do Campus Alegrete uma solicitação formal (Apêndice A) para a realização da pesquisa, a qual explicava os objetivos, métodos e instrumentos de coleta de dados. No mesmo mês a Direção Geral autorizou (Anexo A) a realização do estudo na Instituição.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa escolhidos para a realização deste estudo foram os 87 servidores Técnico-Administrativos em Educação, que trabalham no Campus Alegrete, esses servidores ocupam diversos cargos dentro da Instituição, conforme demonstrado no Quadro 5 (IFFAR, 2014).

Quadro 5 - Relação de Número de Servidores Técnico-Administrativos por Cargo

Cargos	Nº	Cargos	Nº	Cargos	Nº
Administrador	2	Arquivista	1	Pedagogo	4
Assistente em Administração	16	Assistente de Aluno	7	Pedreiro	1
Assistente Social	1	Contador	2	Psicólogo	2
Auxiliar em Administrativo	6	Cozinheiro	2	Técnico em Agropecuária	6
Auxiliar em Enfermagem	1	Engenheiro Civil	1	Técnico em Assuntos Educacionais	4
Auxiliar de Biblioteca	2	Jardineiro	1	Técnico em Contabilidade	1
Bibliotecária	2	Jornalista	1	Técnico em Enfermagem	1
Nutricionista	2	Marceneiro	1	Técnico em Tecnologia da Informação	3
Operador de Máquinas Agrícolas	3	Médico	1	Técnico de Laboratório	3
Analista de Tecnologia da Informação	2	Médico Veterinário	1	Telefonista	1
Armazenista	1	Odontólogo	2	Vigilante	3
<b>Total - 87</b>					

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A população escolhida para a pesquisa os servidores Técnico-Administrativo é definida por Gil (2008) como o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar.



Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra o subconjunto da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características dessa população.

Sendo assim, o presente estudo revela-se importante não só pelo interesse teórico, mas também pela possibilidade de identificar a realidade vivenciada pelos servidores técnico-administrativos, os quais atuam no ensino profissionalizante em diversos níveis, desde o básico até o superior. Os resultados podem nortear ações que visem melhorar o comprometimento organizacional e o engajamento desses profissionais no sentido da melhoria do desempenho no trabalho, assim como na qualidade do serviço prestado à sociedade (LEONE; ARAÚJO; KANZAKI, 2012). Portanto, reforça-se a importância de se entender o comprometimento, o entrenchamento e o engajamento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos (GRILLO RODRIGUES; BASTOS; GONDIM 2013).

A amostra deste estudo se caracteriza como probabilística, por ser baseada em procedimentos estatísticos, e aleatória simples pois cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Em geral, atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a seleção aleatoriamente e casualmente (VERGARA, 2016).

Os questionários foram aplicados no período de 30 outubro à 8 dezembro de 2017. A intenção era fazer com que todos os servidores da população deste estudo participassem da pesquisa, mas alguns servidores não foram encontrados por motivos diversos, tais como: licença maternidade, férias, licença para tratamento de saúde, afastamento para estudo, entre outros.

Considerando as taxas de não retorno dos questionários foi realizado um cálculo amostral para populações finitas, utilizando a técnica de amostragem probabilística aleatória considerando um mínimo de 95% de confiabilidade e um máximo de 5% de margem de erro e o resultado foi uma “amostra ideal” de 72 questionários respondidos, conforme demonstrado na fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + \sigma^2 p \cdot q} = 72 \quad (1)$$

onde:

n = Tamanho da amostra

$\sigma^2$  = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios- padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

$e^2$  = Erro máximo permitido

Contudo, obteve-se um retorno de 79 questionário validos, número superior ao valor determinado pelo cálculo amostral. Esse número compôs a amostra do estudo.

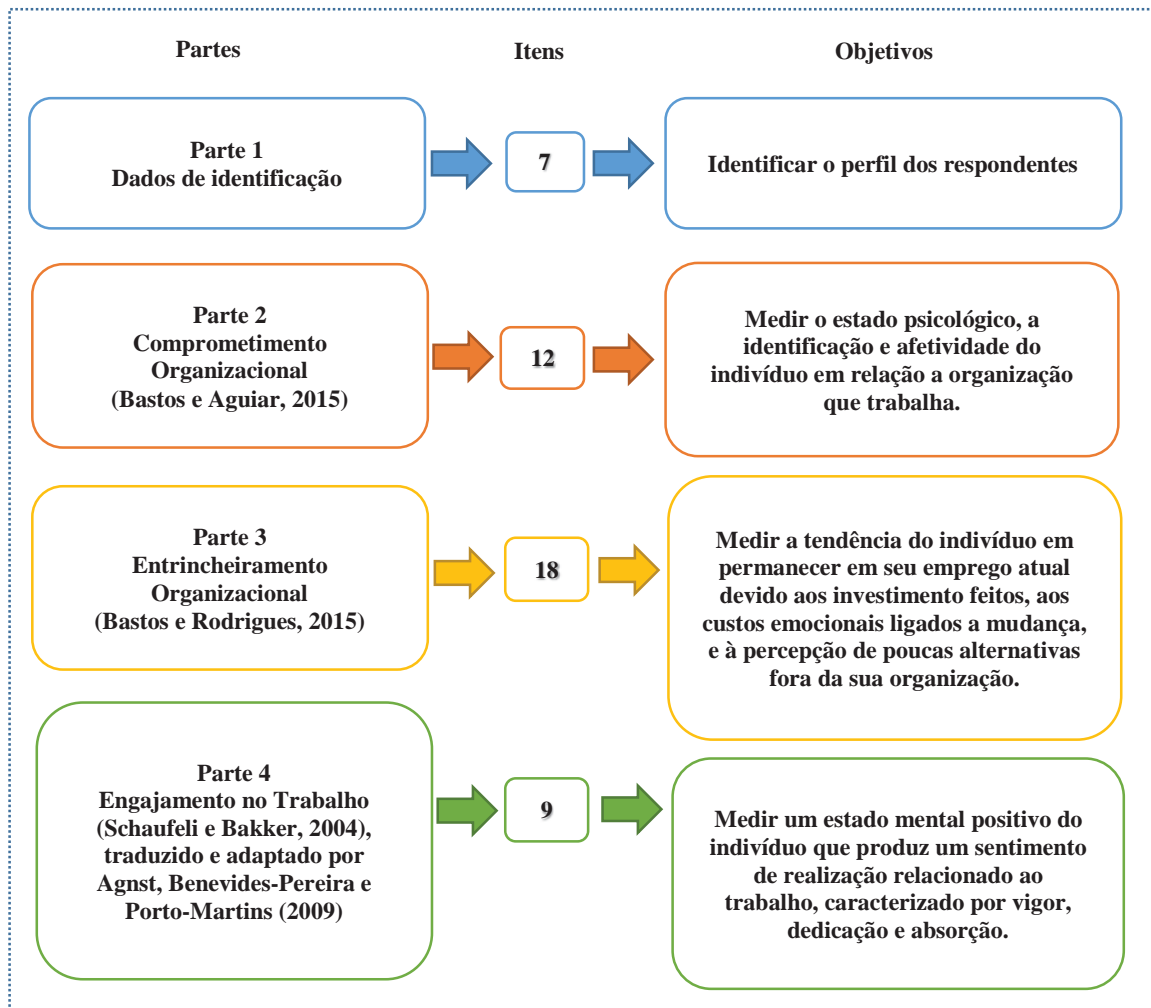
### 3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados o instrumento utilizado foi um questionário estruturado (Apêndice C), que segundo a definição de Gil (2010), é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamento. O questionário apresenta uma série de vantagens: a) possibilita atingir grande número de pessoas; b) implica menores gastos; c) garante o anonimato das respostas; d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e) não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do pesquisador (GIL, 2010).

O questionário foi composto de 46 perguntas fechadas e dividido em quatro partes, conforme apresentado na Figura 6. Cada variável que integra o questionário se traduz em um ou mais itens, tendo-se apoiado largamente em propostas de medidas já desenvolvidas e validadas. A primeira parte, denominada de **dados de identificação**, foi composta por 7 questões: idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de serviço na Instituição, se exerce alguma cargo de chefia e sua renda é a principal fonte de rendimentos da sua família. Elaborou-se esse questionário com perguntas sociodemográficas com a finalidade de melhor caracterizar a amostra quanto às informações pessoais, bem como às laborais pertinentes ao foco do presente estudo.

A segunda parte do questionário, denominada de **comprometimento organizacional**, foi constituída pelo modelo de medida do comprometimento organizacional proposto e validado por Bastos e Aguiar (2015), composta por 12 itens.

Figura 6 – Estrutura do Instrumento de Coletas de Dados



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A terceira parte do questionário, denominada de **entrincheiramento organizacional**, foi constituída pelo modelo de medida do entrincheiramento organizacional proposto e validado por Rodrigues e Bastos (2015), composta de 18 itens, que mensura três dimensões do entrincheiramento organizacional: ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Para medir o nível de concordância das afirmativas do comprometimento e do entrincheiramento organizacional, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, que conta com 6 pontos, variando entre 1 discordo totalmente e 6 concordo totalmente.

Por fim, a última parte do questionário, **engajamento no trabalho**, foi constituída pelo instrumento denominado *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvido e validado por Schaufeli e Bakker (2004), que mensura três aspectos do engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. Para este estudo, foi utilizada a versão reduzida do modelo com 9 itens, cada um avaliado por uma escala do tipo *Likert* de seis pontos, variando entre 1 nunca e 6

sempre. O manual e o instrumento (versões português – Brasil) foram traduzidos e adaptados de Schaufeli e Bakker (2004) por Agnst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). A escolha pelos três instrumentos de pesquisa se deu pelo fato, dos mesmos se relacionarem e melhorarem a explicação final do estudo.

O instrumento de coleta de dados foi aplicado de forma direta e pessoalmente a 67 respondentes no local de trabalho, no período de 30 de outubro à 8 de dezembro 2017, para aqueles que estavam em licença 16 servidores, o instrumento foi encaminhado por e-mail, por meio de uma pesquisa *survey*, desenvolvida no Google Docs. Os questionários foram entregues pessoalmente aos servidores que aceitarem participar da pesquisa, momento no qual receberam uma explanação sobre os objetivos do estudo, as normas éticas, a confidencialidade dos dados, o tratamento dos dados e a disponibilidade dos resultados. Juntamente com os questionários os respondentes interessados em participar da pesquisa receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) (Apêndice B), o qual deveria ser assinado pelo participante.

Após a entrega do questionário, foi acordado um nova data para a devolução do mesmo respondido, juntamente com TCLE assinado. Dos questionários entregues pessoalmente obteve-se um retorno de todos os 67 respondentes, já dos que foram enviados por e-mail, obteve-se um retorno de 12 questionários, totalizando 79 questionários respondidos.

Cabe destacar que o projeto de dissertação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE), e o instrumento de coleta de dados, seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 466/12, do Conselho Nacional de Saúde, que estabelece as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. O projeto foi submetido à aprovação do Comitê de Ética na Pesquisa da Universidade de Passo Fundo, através do **Parecer Nº: 2.347.587** (Anexo B) e só após a sua aprovação é que se deu início a coleta de dados.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O processo de análise e interpretação dos dados da pesquisa teve início após a preparação do banco de dados, com a tabulação e codificação das informações coletados dos questionários em planilhas. Na sequência foi utilizado o software Microsoft® Excel® 2013 e IBM® SPSS 22, para serem realizados os testes específicos, com a finalidade de atingir os objetivos da pesquisa.

A estratégia da pesquisa caracteriza-se pelo uso de dados quantitativos e os mesmos foram submetidos a análises estatísticas que podem ser compreendidas como o conjunto de

técnicas que tem por objetivo primordial possibilitar a análise e a interpretação das informações contidas em diferentes conjuntos de dados (FÁVERO, 2009). As análises estatísticas escolhidas para o desenvolvimento deste estudo, corroboram na necessidades de se investigar a relação entre elas.

De forma sintética, no intuito de elucidar as etapas estatísticas deste trabalho, no Quadro 6 foram ilustrados os objetivos da pesquisa e os métodos estatísticos que foram utilizados para atendê-los.

Quadro 6 - Análise dos dados por objetivo proposto

Objetivos	Análise de dados
Analisar a relação entre o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete.	Análises descritivas: médias, desvio padrão e frequência. Análise de Correlação;
Descrever a estrutura funcional apresentada pelo IFFar- Campus Alegrete e as formas atuais de avaliação dos servidores técnico-administrativos vigente;	Análises descritivas.
Identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores.	Análises descritivas: médias, desvio padrão e frequência.
Analisar através da análise multivariada a relação as existente entre o comprometimento organizacional, o entrincheiramento organizacional e o engajamento no trabalho junto ao IFFar- Campus Alegrete.	Análise de Correlação;

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Inicialmente foram realizados no estudo testes estatísticos univariados como cálculo de distribuição de frequências, para identificar o perfil da amostra pesquisada, bem como médias e desvio padrão das afirmações das escalas, que identificam os níveis de comprometimento afetivo, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos respondentes.

Para analisar a confiabilidade e validade das escalas foi realizada uma análise preliminar dos dados, através de uma análise fatorial. A análise fatorial é uma técnica de interdependência, cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise. Genericamente falando, a análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores (HAIR, *et al.*, 2009).

Posteriormente, para analisar as possíveis relações entre o comprometimento, o entrincheiramento organizacional e o engajamento no trabalho, foram usados às técnicas de correlação e técnicas de dependência, por meio da análise dos dados e seus cruzamentos (análise multivariada dos dados). A análise de correlação indica a força de associação entre quaisquer duas variáveis e interligada com outras análises da estatística multivariada vai oferecer mais

robustez aos resultados e ao tratamento dos dados propostos (FÁVERO, 2009). O tipo de correlação utilizada no trabalho foi a correlação de Pearson ( $r$ ).

Para Dancey e Reidy (2005) o coeficiente de correlação Pearson ( $r$ ) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis. Dancey e Reidy (2005) classificam um correlação como: fraco  $r = 0,10$  até  $0,30$ ; moderado  $r = 0,40$  até  $0,6$ ; forte  $r = 0,70$  até 1. Seja como for, o certo é que quanto mais perto de 1 (independente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação.

Por fim, cabe salientar que toda a pesquisa foi realizada num período de 9 meses onde a coleta de dados ocorreu de 30 de outubro à 8 de dezembro 2017, e a análise dos resultados no período de 9 de dezembro de 2017 à 25 de julho de 2018. No próximo capítulo serão apresentados os resultados deste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os principais resultados encontrados nesta pesquisa. Primeiramente, foi realizada uma descrição da estrutura funcional apresentada pelo IFFar-Campus Alegrete e as formas atuais de avaliação dos servidores técnico-administrativos vigente, juntamente com a caracterização do perfil dos participantes conforme as variáveis pessoais e profissionais investigadas neste estudo. Depois foram feitas as caracterizações dos níveis de comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores, realizadas através de análises descritivas, de comparação de médias. Em seguida, foram demonstradas as relações entre o comprometimento, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho, com um conjunto de variáveis sócio-demográficas. Por último, foram demonstradas as relações encontradas entre os construtos pesquisados, concretizadas a partir da análise de correlação.

### 4.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO IFFAR – CAMPUS ALEGRETE

Nessa etapa do trabalho foi possível descrever a estrutura funcional apresentada pelo IFFar- Campus Alegrete e as formas atuais de avaliação dos servidores técnico-administrativos vigente, com o intuito de responder ao primeiro objetivo desse estudo.

Para uma melhor interpretação, as IES (Instituições de Ensino Superior), como qualquer outro tipo de organização, possuem suas estruturas, e a partir da década de 50 elas se assemelham, tanto no âmbito público como privado, por serem baseadas em estruturas burocráticas departamentais. No entanto, Schuch Jr. (1995) comenta que estudos organizacionais demonstram que a Instituição de Ensino Superior, exige uma concepção organizacional diferenciada das demais organizações empresariais ou burocracias públicas possuindo, portanto, certa especificidade.

Mesmo assim, conforme Machado e Silveira (1998), falando em termos de Brasil, as características das IES se assemelham as das burocracias tradicionais. Essas instituições, têm permanecido estruturadas da mesma forma por quase trinta anos.

Descrevendo a estrutura do Instituto Federal Farroupilha – Campus Alegrete pode-se dizer que não é diferente das demais estruturas burocráticas departamentais, o *Campus* é administrado por um(a) Diretor(a) Geral, escolhido e nomeado de acordo com o que determina o Art. 13 da Lei nº 11.892/2008, para um mandato de 4 (quatro) anos, contados da data da posse, permitida uma recondução, competindo-lhe a supervisão dos programas de ensino, pesquisa e

extensão e a gestão das atividades administrativas, dentro dos limites estatutários e regimentais e delegações do(a) Reitor(a). A Direção Geral do *campus* é um órgão executivo que administra, coordena e superintende todas as atividades do *campus*, e será exercida pelo(a) Diretor(a) Geral, assessorado(a) por diretorias, coordenações e assessorias, conforme o quadro de funções (IFFAR, 2016; BRASIL, 2008).

Uma das principais atribuições do Diretor(a) Geral do *campus* é coordenar as políticas educacionais e administrativas, de acordo com as diretrizes homologadas pelo Conselho Superior e demais colegiados sistêmicos, pelo órgão colegiado do *campus* e pelas orientações determinadas pelo(a) Reitor(a), em consonância com o Estatuto, com o Projeto Pedagógico Institucional, com o Plano de Desenvolvimento Institucional e com o Regimento Geral do Instituto Federal Farroupilha (IFFAR, 2016).

Mesmo adotando a base da burocracia tradicional, o IFFar como qualquer Instituição de Ensino Superior possui suas especificidades, buscando um regime de poder voltado a democracia institucional através dos órgãos colegiados, adotados por grande parte delas (SCHUCH Jr., 1995; MACHADO e SILVEIRA, 1998). Nesse tipo de estruturação existe um presidente e seus membros, que se reúnem ordinariamente, conforme cronograma pré-definido, ou extraordinariamente, quando algum assunto de significativa importância tiver de ser discutido urgentemente. As questões discutidas nos colegiados de curso, por exemplo, podem ter que passar por colegiados de instâncias superiores, até o conselho superior, não deixando de ter características da burocracia tradicional (MACHADO; SILVEIRA, 1998).

Dentro desse tipo de estruturação do ensino superior algumas vantagens e desvantagens são apontadas, por Machado e Silveira (1998). Como vantagens os autores apontam: possibilidade de decisões mais democráticas e análise mais criteriosa e ampla dos temas a serem discutidos. Como desvantagens surgem: a morosidade no processo de tomada de decisão; surgimento de impasses indissolúveis em função de posturas antagônicas; estímulo da postura corporativa; isenção de responsabilidade pelos resultados decorrentes da decisão colegiada e surgimento da “democracia de aparência”, pois, muitas vezes, membros do colegiado não participam efetivamente das reuniões ou participam apenas por mera obrigação.

Pode-se descrever o Colegiado de *Campus* como um órgão de assessoramento à Direção Geral do *campus* que tem como principais objetivos colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e zelar pela correta execução das políticas do Instituto Federal Farroupilha. O Colegiado de *Campus* é composto por representantes da Direção Geral, do corpo docente, técnico-administrativo e discente do *campus* e da sociedade civil. E tem como principais objetivos a apreciação de projetos de novos cursos e alterações dos cursos existentes, do Plano



Anual de Trabalho do *campus*, da proposta de calendário letivo anual, de oferta anual de vagas do *campus*, dos dados orçamentários do *campus* e a definição sobre as prioridades em função dos recursos disponíveis, convênios e editais, avaliação de necessidades de novos servidores no âmbito do *campus*, apreciação de relatório Anual de Gestão, e demais atividade que foram solicitados (IFFAR, 2016).

Junto à Direção Geral do *campus* Alegrete, como pode-se observar no Organograma, apresentado na Figura 7, estão vinculadas quatro diretorias: a) Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional; b) Diretoria de Administração; c) Diretoria de Ensino; e d) Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção.

À Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional do *campus* é responsável por coordenar e supervisionar as atividades das Coordenações e Setores de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Gestão de Pessoas, Tecnologia de Informação e da Gestão Documental. Dentro de suas competências esta: a) elaborar, em conjunto com as demais direções, o planejamento orçamentário do *campus*, além de acompanhar e auxiliar a sua execução; b) coordenar, em conjunto com a Direção Geral e demais diretorias, o processo de monitoramento das Metas Institucionais previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional, através de um conjunto de indicadores de desempenho institucional; c) apresentar o planejamento anual do *campus* à Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional; d) revisar editais, regulamentos e programas vinculados à seleção de pessoas; e) acompanhar as atividades profissionais dos servidores, bem como orientá-los, assegurando a proteção aos seus direitos e o cumprimento dos deveres como servidores públicos, conforme previsto na legislação vigente (IFFAR, 2016).

À Diretoria de Administração do *campus* é responsável por coordenar, supervisionar e monitorar todas as coordenações e setores ligados a Diretoria e suas atividades, supervisionando e orientando os responsáveis pelos setores quanto aos procedimentos e bases legais para as atividades dos setores, gerenciando e acompanhando a execução orçamentária e financeira no âmbito do *campus*. Dentre as principais atribuições desta Diretoria podemos destacar: a) acompanhar e dar pareceres quanto às ações ligadas a licitações, contratos, convênios, prestação de contas; b) gerenciar elaboração da proposta orçamentária anual e plurianual; c) gerenciar os recursos financeiros compreendendo a contabilidade geral e respectivos desmembramentos; d) contribuir na elaboração da prestação de contas no âmbito do Instituto; e) Acompanhar e monitorar os processos de tomada de contas, inventários de bens móveis e imóveis e de alienações (IFFAR, 2016).

Subordinada a essa Diretoria, como pode-se observar na Figura 7, estão as coordenações e setores: Coordenação de Almozarifado e Patrimônio; Coordenação de Infraestrutura; Coordenação de Licitações e Contratos; Setor de Licitações e Contratos; Coordenação de Orçamento e Finanças; e Setor de Orçamento e Finanças.

À Diretoria de Ensino do *campus* tem como objetivo planejar, orientar, acompanhar e avaliar a proposta pedagógica da instituição, bem como implementar política de ensino que viabilize a operacionalização de atividades curriculares dos diversos níveis, formas, graus e modalidades da Educação Profissional Técnica e Tecnológica, atendendo os princípios da legalidade e da eticidade, norteado pelo regimento geral e estatutário do Instituto Federal Farroupilha (IFFAR, 2016).

Entre suas principais atividades da Diretoria de Ensino pode-se destacar: a) colaborar para a inovação e aperfeiçoamento do processo educativo e zelar pela correta execução da política educacional do Instituto Federal Farroupilha pelo diálogo direto com a Direção Geral e demais gestores do *campus*; b) primar pela qualidade dos processos educativos e administrativos; c) proporcionar a articulação entre ensino, extensão e pesquisa, por meio da flexibilidade curricular, possibilitando o desenvolvimento de atitudes e ações empreendedoras e inovadoras; d) planejar, desenvolver, acompanhar e orientar projetos interdisciplinares capazes de integrar áreas de conhecimento, de apresentar resultados práticos e objetivos e que tenham sido propostos e/ou aprovados pelo coletivo envolvido no projeto; e) coordenar a elaboração do calendário acadêmico junto às Coordenações, capaz de viabilizar a construção de trajetórias curriculares por meio do envolvimento em eventos, projetos de pesquisa e extensão, atividades complementares e outras possibilidades (IFFAR, 2016).

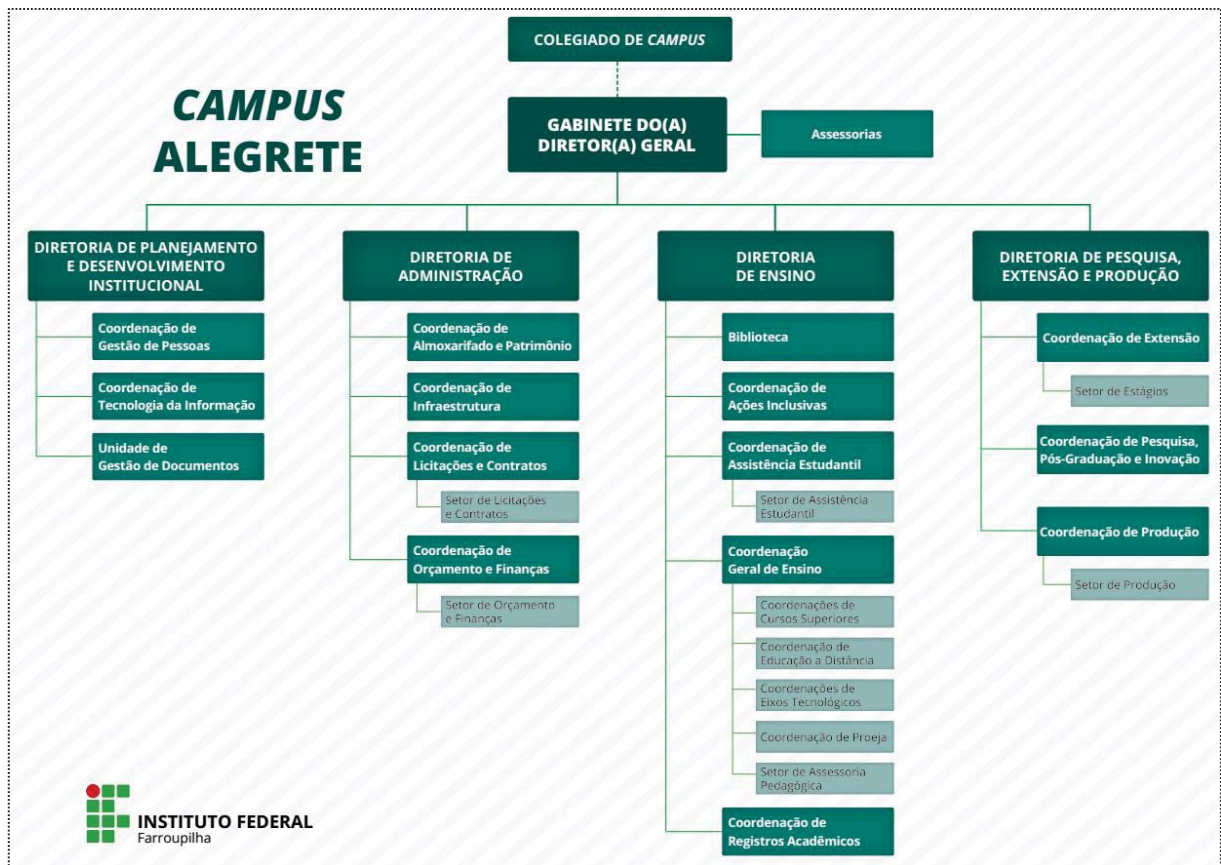
Como demonstrado no Organograma, Figura 7, subordinadas a Diretoria de Ensino temos as seguintes coordenações e setores: Biblioteca; Coordenação de Ações Inclusivas Coordenação de Assistência Estudantil; Setor de Assistência Estudantil; Coordenação de Ensino; Coordenação de Cursos Superiores; Coordenação de Educação a Distância; Coordenação de Eixos Tecnológicos; Coordenação de PROEJA; Setor de Assessoria Pedagógica; e Coordenação de Registros Acadêmicos.

Por fim, à Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção do *campus* é responsável por acompanhar as atividades referentes à Extensão, Produção, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação no *campus*; As principais atribuições dessa diretoria são: a) executar e fazer cumprir as deliberações da PRPPGI e PROEX e as normas vigentes destas; b) participar da organização de eventos científicos internos e externos que tenham o objetivo de divulgação da produção tecnológica do instituto; c) acompanhar e executar as ações de Extensão, Produção, Pesquisa,

Pós-Graduação e Inovação definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional; d) Executar, em conjunto com a PRPPGI, o processo seletivo para o ingresso de alunos de Pós-Graduação; e)acompanhar e avaliar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa e extensão para o atendimento das disposições da Lei de Inovação Tecnológica, repassando os dados para o Núcleo de Inovação Tecnológica (IFFAR, 2016).

Ligadas a essa Diretoria, pode-se observar na Figura 7, as seguintes coordenações e setores: Coordenação de Extensão; Setor de Estágios; Coordenação de Pesquisa Pós-Graduação e Inovação; Coordenação de Produção; e Setor de Produção.

Figura 7 – Organograma do Instituto Federal Farroupilha – Campus Alegrete



Fonte: Site do IFFar, 2018.

Analisando o quadro de pessoal do IFFar – Campus Alegrete pode-se observar que atualmente é composto por 118 docentes de diversas áreas, 87 servidores técnico-administrativos concursados, funcionários de serviços terceirizados, além de estagiários.

Os servidores contam com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação (PCCTAE) das instituições federais de ensino, que foi instituído com a publicação da Lei N. 11.091 no DOU, de 12 de janeiro de 2005. A estruturação dos cargos é organizada em

três níveis de classificação: nível de apoio, que são os cargos de nível C, nível médio, cargos de nível D e nível superior, cargos de nível E. Esse agrupamento de cargos atende requisitos principalmente de escolaridade. O quantitativo dos servidores técnico-administrativos em educação atuando no IFFar – Campus Alegrete pode ser visualizado no Quadro 5. Esses cargos estão organizados dentro do Campus nas quatro direções, subordinadas a Direção Geral (BRASIL, 2005).

O Plano de carreira é um importante incentivo a qualificação porque o servidor que possuir educação formal superior a exigida para o cargo tem um percentual de acréscimo sobre o vencimento básico, conforme consta no Anexo IV, da Lei N. 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

Além de estimular o servidor a buscar educação formal (ensino fundamental, médio, curso superior, mestrado e doutorado) superior ao exigido pelo seu cargo, o Plano de carreira prevê também o desenvolvimento na carreira por meio de outras capacitações com carga horária mínima, como a Progressão por Capacitação Profissional e Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005).

A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida respeitada o interstício de 18 (dezoito) meses (BRASIL, 2005).

Na Progressão por Mérito Profissional o servidor passa para o padrão imediatamente subsequente ao que ocupa, no mesmo nível de capacitação, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que tenha passado por um processo de avaliação de desempenho. Nessa processo de avaliação são observados os seguintes fatores de desempenho: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade, participação em Bancas de Concurso/Seleção/Estágio, Seminários, Congressos e similares, reuniões organizadas pela instituição, participação em comissões e participação em cursos (BRASIL, 2005).

Outra forma de avaliação é ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo fica sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: assiduidade; disciplina; capacidade de iniciativa; produtividade; responsabilidade. Essa avaliação é feita pelo chefe imediato do servidor, a após esses período, se aprovado, o servidor já pode ser considerado efetivo permanente no cargo que ocupa, se não, o mesmo é exonerado do cargo (BRASIL, 1990).

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Para uma melhor compreensão dos achados obtidos nesta pesquisa, serão apresentados os dados de identificação dos respondentes, com a finalidade de elaborar o perfil do respondentes, foram considerados: idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de serviço na Instituição, se exerce alguma cargo de chefia e sua renda é a principal fonte de rendimentos da sua família.

Participaram da pesquisa 79 servidores técnico-administrativos pertencentes ao quadro efetivo do Instituto Federal Farroupilha-Campus Alegrete. Para identifica e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio de distribuição de frequências, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Característica da amostra.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	TOTAL (N=79)	PERCENTUAL (%)
<b>SEXO:</b>		
Feminino	45	56,96%
Masculino	34	43,04%
<b>IDADE:</b>		
De 18 a 25 anos	5	6,33%
De 26 a 30 anos	8	10,13%
De 31 a 35 anos	14	17,72%
De 36 a 40 anos	17	21,52%
De 41 a 50 anos	21	26,58%
Acima de 50 anos	14	17,72%
<b>ESCOLARIDADE:</b>		
Ensino Fundamental	2	2,53%
Ensino Médio	5	6,33%
Ensino Médio Profissionalizante	3	3,80%
Superior Completo	17	21,52%
Pós-Graduação	36	45,57%
Mestrado	14	17,72%
Doutorado	2	2,53%
<b>ESTADO CIVIL:</b>		
Solteiro(a)	19	24,05%
Casado(a)	43	54,43%
Separado(a) / divorciado(a)	8	10,13%
Viúvo(a)	0	0%
Outros	9	11,39%

Continua.

Continuação

<b>DADOS DE IDENTIFICAÇÃO</b>	<b>TOTAL (N=79)</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
<b>TEMPO DE SERVIÇO:</b>		
De 1 a 3 anos	22	27,85%
De 4 a 8 anos	31	39,24%
De 9 a 15 anos	15	18,99%
De 16 a 20 anos	2	2,53%
Acima de 21 anos	9	11,39%
<b>FUNÇÃO GRATIFICADA:</b>		
Sim	16	20,25%
Não	63	79,75%
<b>PRINCIPAL FONTE DE RENDIMENTOS DA FAMÍLIA:</b>		
Sim	56	70,89%
Não	23	29,11%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Analisando os dados expostos na Quadro 7, pode-se observar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (56,96%). Quanto a idade, a maioria da amostra (26,58%) estão na faixa etária de 41 a 50 anos. Em relação a escolaridade a um predomínio dos que possuem Pós-graduação (45,57%), os casados (a) são a maioria (54,43%). No requisito tempo de serviço na instituição a maioria está entre 4 a 8 anos (39,24%), sendo que predomina os que não possuem função gratificada (79,75%). Constatou-se também que, a maioria (70,89%) dos respondentes afirmou que sua renda é a principal fonte de rendimentos na família. Os dados a respeito de seu comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho são detalhados nos itens que se seguem.

#### 4.3 NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO DOS SERVIDORES.

Nesta etapa são apresentados as análises descritivas que caracterizam os participantes desta pesquisa a partir dos constructos investigados. Dessa forma foi possível analisar o segundo objetivo específico, que buscou identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores.

Para fins de interpretação dos níveis de comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional, partindo da escala Likert de seis pontos utilizada para mensurá-los, recomenda-se que sejam considerados baixos valores entre 1,0 e 2,5, médios os valores superiores a 2,5 e inferiores a 4,5, e altos aqueles a partir de 4,5. Em algumas situações, os valores médios podem ser diferenciados entre médio inferior (maior de 2,5 e menor que 3,5)



e médio superior (maior ou igual a 3,5 e menor que 4,5). A Figura 8 demonstra os parâmetros considerados por Bastos e Aguiar (2015) e Rodrigues e Bastos (2015) para analisar os resultados encontrados.

Figura 8 – Parâmetros para interpretação dos resultados obtidos a partir das Medidas de Comprometimento organizacional e Entrincheiramento Organizacional.



Fonte: Bastos e Aguiar (2015 p. 86) e Rodrigues e Bastos (2015 p. 115)

O Quadro 8 mostra o percentual de indivíduos por nível de Comprometimento Organizacional.

Quadro 8 – Percentual de indivíduos por nível de Comprometimento Organizacional

CONSTRUCTO	BAIXO	MEDIANO	ALTO
Comprometimento Organizacional (CO)	2,53%	48,10%	<b>49,37%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos respondentes 49,37% apresentaram um nível de comprometimento alto, enquanto que 48,10% apresentaram um nível de comprometimento mediano e somente 2,53% dos servidores apresentaram um nível comprometimento baixo. Esse resultado demonstra que, os servidores pesquisados possuem uma força de identificação e envolvimento com essa organização em particular, estão dispostos a exercer um esforço considerável em benefício da organização, aceitam os objetivos e valores da organização e possuem um forte desejo de manterem-se membros dessa organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

Pinho; Bastos; Rowe (2011) destacam que moderados e altos níveis de comprometimento promovem ao funcionário uma elevação dos sentimentos de pertencimento à organização, de segurança, eficácia, lealdade e dever perante a mesma, criatividade e aumento da carreira individual. Para a organização, os autores mostram como resultados positivos o aumento do tempo na empresa, segurança e estabilidade da força de trabalho, metas organizacionais mais alcançadas e aumento da satisfação no trabalho.

Esses resultados corroboram com o estudo de Santos, *et. al.*, (2014) onde os funcionários estão mais comprometidos afetivamente com a organização pesquisada, ou seja, existe uma

ligação emocional entre o indivíduo e a empresa, no qual esse identifica-se e envolve-se com a mesma.

No Quadro 9 observa-se o percentual de indivíduos por nível de Entrincheiramento Organizacional.

Quadro 9 – Percentual de indivíduos por nível de Entrincheiramento Organizacional

CONSTRUCTO	BAIXO	MEDIANO	ALTO
Entrincheiramento organizacional (ENT)	27,85%	<b>62,03%</b>	10,13%
<b>Dimensões:</b>			
Ajustamentos à posição social (APS)	36,71%	<b>54,43%</b>	8,86%
Arranjos Burocráticos impessoais (ABI)	6,33%	<b>62,03%</b>	31,65%
Limitação de Alternativas (LA)	<b>50,63%</b>	39,24%	10,13%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados evidenciaram que a maioria dos servidores pesquisados 62,03% apresentaram um nível de entrincheiramento organizacional mediano, enquanto que 27,85% um nível de entrincheiramento baixo e somente 10,13% apresentaram um nível de entrincheiramento alto.

Para complementar a análise desse vínculo, o Quadro 9, mostra a distribuição de percentuais de respondentes para cada dimensão integradora do constructo do entrincheiramento organizacional por meio dos quais são identificados os níveis de cada dimensão.

Observa-se no quadro 9 que a dimensão “ajustamentos à posição social” apresentou o maior número de respondentes no nível mediano. Isso significa que 54,43% da amostra indicaram certo receio em relação aos ajustes que deveriam fazer para serem reconhecidos em outra organização, conhecerem os processos organizacionais e as suas atribuições ao mudarem de organização, já 36,71% apresentaram um nível baixo, esses servidores consideram que não teriam problemas em se adaptarem a novas condições de trabalho caso mudassem de organização, e somente 8,86% apresentaram um nível alto, esses servidores não sairiam da organização por acreditar que se deixassem essa organização, sentiriam como se estivessem desperdiçando anos de dedicação, pois consideram muito alto o investimento que teriam que fazer para adaptarem-se às novas condições de trabalho e aos colegas.

Conforme os resultados evidenciados, observa-se na dimensão “arranjos burocráticos impessoais”, que novamente a maior parte dos servidores 62,03% apresentaram um nível mediano, esses resultados indicam para os servidores a importância dos benefícios e ganhos financeiros proporcionados pela organização, os quais poderiam ser perdidos na busca de novas



alternativas de trabalho. Os resultados também evidenciaram que, 31,65% dos servidores apresentaram um nível alto para essa dimensão, isso significa que esses servidores não deixariam essa organização por acreditarem que perderiam benefícios e colocariam em risco sua estabilidade financeira. Já a minoria 6,33% dos servidores apresentaram um nível baixo, esses servidores acreditam que não perderiam nenhum benefício, nem teriam perdas financeiras, caso optassem por sair da organização.

Em relação a dimensão “limitação de alternativas” os resultados evidenciaram que a maioria dos servidores 50,63% apresentaram um nível baixo, esses dados demonstram que os servidores não observam poucas alternativas de emprego caso deixasse essa organização. Já 39,24% dos servidores apresentaram um nível mediano nessa dimensão, esses servidores consideram que teriam dificuldade de se inserirem em outras organizações, pela falta de oportunidades. Mas a minoria 10,13% apresentaram um nível alto, esse resultado demonstra que esses servidores permanecem nessa organização porque sentem que não entrariam facilmente em outra organização, e que uma das consequências negativas de deixarem essa organização seria a falta de alternativas.

Esses resultados corroboram parcialmente com o estudo de Santos, *et. al.*, (2014) que revelaram para as bases do entrincheiramento que a maioria dos respondentes apresentou um médio entrincheiramento na base ajustamento à posição social, um médio entrincheiramento na base limitações de alternativas e um médio entrincheiramento na base arranjos burocráticos impessoais. Logo, evidencia-se que os participantes do estudo apresentam, no geral, um nível médio de entrincheiramento com a organização.

Para fins de interpretação dos níveis de engajamento no trabalho, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), método desenvolvido e validado por Schaufeli e Bakker (2004) traduzido e adaptado por Agnst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), recomenda-se que sejam utilizado cinco categorias: muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto. O Quadro 10 mostra a definição destas cinco categorias para analisar os resultados encontrados.

Quadro 10 – Parâmetros para interpretação dos resultados obtidos a partir da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES)

Qualificação	Limite Inferior		Limite Superior
Muito Alto	95º percentil	≤ escore	<95º percentil
Alto	75º percentil	≤ escore	<75º percentil
Médio	25º percentil	≤ escore	<25º percentil
Baixo	5º percentil	≤ escore	<5º percentil
Muito Baixo		escore	

Fonte: Agnst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009 p. 28)

No quadro 11 pode-se observar os escores normativos encontrados para a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES).

Quadro 11 - Escores normativos para a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (N= 79).

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicação</b>	<b>Absorção</b>	<b>Engajamento Total</b>
Muito baixo	≤ 2,30	≤ 2,00	≤ 2,70	≤ 2,60
Baixo	2,31 – 2,99	2,01- 3,29	2,71 – 3,69	2,61 – 3,39
Médio	3,00 – 5,29	3,30 – 4,99	3,70 – 5,29	3,40 – 5,09
Alto	5,30 – 5,99	5,00 – 5,99	5,30 – 5,99	5,10 – 5,99
Muito alto	≥ 6,00	≥ 6,00	≥ 6,00	≥ 6,00
Média	4,16	4,26	4,47	4,29
Desvio Padrão	1,17	1,13	1,09	1,07
Erro Padrão	0,13	0,13	0,12	0,12
Intervalo	1 - 6	1 - 6	1 - 6	1 - 6

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação ao constructo engajamento no trabalho os resultados demonstrados no quadro 12 evidenciaram que, a maioria do servidores 49,37% apresentaram um engajamento médio, seguido por um nível alto com um resultado de 24,37% e muito alto 5,06%, mas 16,46% apresentaram um nível de engajamento baixo e 5,06% muito baixo. Esse resultado demonstra que os servidores engajados trabalham duro (vigor), estão envolvidos (dedicados) e se sentem felizes (absorvidos) em suas atividades (BAKKER, *et al.*, 2008).

Quadro 12 – Percentual de indivíduos por nível de Engajamento no Trabalho

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>MUITO BAIXO</b>	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUITO ALTO</b>
Engajamento no trabalho (ENG)	5,06%	16,46%	<b>49,37%</b>	24,37%	5,06%
<b>Dimensões:</b>					
Vigor (VI)	3,80%	10,13%	<b>59,49%</b>	21,52%	5,06%
Dedicação (DE)	5,06%	13,92%	<b>44,30%</b>	25,32%	11,39%
Absorção (AB)	6,33%	22,78%	<b>39,24%</b>	20,25%	11,39%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com o objetivo de complementar a análise desse vínculo, no quadro 12, foi demonstrado a distribuição de percentuais de respondentes para cada dimensão integradora do constructo do engajamento no trabalho por meio dos quais são identificados os níveis de cada dimensão.

Referente a dimensão vigor, a distribuição dos resultados encontrados na amostra foi: 3,80% com nível muito baixo, 10,13% baixo, a maioria 59,49% médio, 21,52% alto e 5,06%

com nível de engajamento muito alto. Com esse resultado pode-se observar que a maioria dos servidores possuem um engajamento no trabalho na dimensão do vigor de médio a muito alto, isso demonstra que esses servidores sentem-se repletos de energia para desempenhar suas atividades e levantam pela manhã, com vontade de ir para a organização. Os funcionários que se sentem vitais e fortes, e que estão entusiasmados com seu trabalho, mostram melhor desempenho nas suas atividades, como consequência, possuem melhores resultados e têm clientes mais satisfeitos (BAKKER, *et al.*, 2008).

Quanto à dimensão dedicação, observa-se nos resultados que: 5,06% foi considerado muito baixo, 13,92% baixo, a maior parte 44,30% médio, 25,32% alto e 11,39% muito alto. Nesses resultados pode-se observar que a maioria da amostra possui um engajamento de médio a muito alto, esses servidores sentem-se entusiasmado e inspirados com o seu trabalho e possuem orgulho do trabalho que realizam nessa organização (LLORENS, *et al.*, 2007).

Para a dimensão absorção, os resultados encontrados na amostra foram: 6,33% apresentaram níveis muito baixos, 22,78% baixo, novamente a maioria 39,24% médio, 20,25% alto e 11,39% muito alto. Pode-se observar que os resultados da amostra de engajamento no trabalho na dimensão absorção apresentaram níveis de médio a muito alto, igualmente com as demais dimensões de vigor e dedicação, isso demonstra que os servidores desta organização são envolvidos com o trabalho que realizam, sente-se felizes quando trabalham intensamente, de tal modo que não percebem o tempo passar. Embora os funcionários engajados se sintam cansados após um longo dia de trabalho árduo, eles descrevem seu cansaço como um estado bastante agradável porque está associado a realizações positivas (BAKKER, 2011).

Estes dados vão ao encontro de evidências empíricas onde os níveis de engajamento no trabalho dos funcionários são moderados e sem diferenças significativas para as diferentes dimensões (MACHADO; PORTO-MARTINS; BENEVIDES-PEREIRA, 2014; PAIVA, *et al.*, 2016; TEIXEIRA *et al.*, 2017; DALANHOL, *et al.*, 2017).

Para complementar a análise do constructo do comprometimento organizacional, no Quadro 13, apresentam-se as médias, medianas e o desvios-padrão das variáveis respondidas pelos servidores.

Quadro 13 - Níveis de Comprometimento Organizacional

<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	<b>5,03</b>	5,00	0,91
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	<b>4,85</b>	5,00	0,86
3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	4,46	4,00	0,93
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	4,29	4,00	1,22
5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	3,78	4,00	1,11
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	4,09	4,00	1,12
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	4,01	4,00	1,30
8. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	4,53	5,00	1,19
9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	4,04	4,00	1,22
10. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	<b>5,33</b>	5,00	0,83
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	3,72	4,00	1,23
12. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	4,25	4,00	1,17
<b>GERAL COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>4,36</b>	<b>4,42</b>	<b>0,82</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresentado no Quadro 13, a média geral obtida para o comprometimento organizacional foi de 4,36, o que pode ser classificado como um nível mediano desse vínculo.

Analisando separadamente as variáveis que explicam este construto, constatou-se que o item que aborda a preocupação do servidor com o destino da organização apresentou a maior média ( $\bar{X} = 5,33$ ) entre as variáveis do comprometimento organizacional. Essa constatação parece demonstrar o interesse dos servidores pela organização, revelando que esses se importam com o futuro da mesma. Esse resultado é confirmado ainda pela verificação do baixo valor de desvio padrão da amostra ( $DP = 0,83$ ), mostrando uma sintonia em relação aos pesquisados sobre esse ponto. Outras variáveis que também merecem destaque são os itens referentes ao orgulho que os servidores sentem em fazerem parte da organização ( $\bar{X} = 5,03$ ) e referir-se sobre a organização para amigos como um ótimo lugar para se trabalhar ( $\bar{X} = 4,85$ ), que obtiveram médias classificadas como altas. De uma forma geral, esses resultados revelaram que a instituição têm um imenso significado para seus servidores, os quais se interessam pelo destino da mesma e sentem-se orgulhosos em demonstrar essa satisfação (SILVA *et al.*, 2016).

Constou-se, ainda, que a menor média foi registrada para a variável relativa ao fato de que se o servidor possuísse uma empresa, escolheria as mesmas normas da organização ( $\bar{X} = 3,72$ ). Interpretando esse achado, percebe-se que muitos dos pesquisados, não concordam com as normas e regras da organização ao ponto de que não utilizariam as mesmas em sua empresa,

entretanto, em função de um maior valor do desvio padrão (DP= 1,23), parece correto inferir que essa percepção não é compartilhada por todos da mesma maneira, talvez, pela questão de que as regras e normas do setor público possuam características bem diferentes do setor privado.

Para a análise do constructo do Entrincheiramento Organizacional e suas dimensões, são apresentadas as médias, medianas e desvio padrão das variáveis no quadro 14.

Quadro 14 - Níveis de Entrincheiramento Organizacional

<b>ENTRINCHEIRAMENTO–AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	<b>3,76</b>	4,00	1,43
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	<b>3,23</b>	3,00	1,48
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	3,13	3,00	1,66
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	2,53	2,00	1,27
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	2,59	2,00	1,34
16. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,49	2,00	1,47
<b>GERAL AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL</b>	<b>2,96</b>	<b>2,83</b>	<b>0,95</b>
<b>ENTRINCHEIRAMENTO–ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
3. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	4,01	4,00	1,39
6. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	<b>4,34</b>	5,00	1,51
8. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	<b>4,11</b>	4,00	1,47
10. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	3,86	4,00	1,43
13. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	3,65	4,00	1,46
18. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	3,77	4,00	1,62
<b>GERAL ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS</b>	<b>3,96</b>	<b>4,00</b>	<b>1,05</b>
<b>ENTRINCHEIRAMENTO–LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
2. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	2,56	2,00	1,38
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	2,41	2,00	1,57
9. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	<b>3,09</b>	3,00	1,65
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	<b>3,11</b>	3,00	1,45
15. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	2,46	2,00	1,36
17. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	2,61	3,00	1,39
<b>GERAL LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS</b>	<b>2,70</b>	<b>2,50</b>	<b>1,21</b>
<b>GERAL ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>3,21</b>	<b>3,06</b>	<b>0,93</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Referente ao constructo do entrincheiramento organizacional, o valor geral verificado para a média foi de 3,21, conforme apresentado no Quadro 14, sendo esse classificado como nível mediano desse vínculo organizacional. Comparando com os resultados encontrados com o vínculo do comprometimento organizacional, os dois apresentaram níveis medianos, porém o vínculo do entrincheiramento apresentou níveis inferiores, portando os servidores que participaram desta pesquisa encontram-se mais comprometidos do que entrincheirados.

Em relação as dimensões verifica-se de maneira geral, uma maior média para a base de arranjos burocráticos e impessoais ( $\bar{X} = 3,96$ ), seguidos das dimensões ajustamento à posição social ( $\bar{X} = 2,96$ ) e limitação de alternativas ( $\bar{X} = 2,70$ ). Em relação aos níveis das dimensões, todos são classificadas como medianas.

Considerando os itens individualmente, na dimensão ajustamento à posição social, as maiores médias foram registradas para variáveis relativas a percepção de que sair da organização acarretaria na perda de anos de dedicação à organização ( $\bar{X} = 3,76$ ) e sentimento de perda da rede de relacionamento ( $\bar{X} = 3,23$ ). Esse resultado demonstra que provavelmente a dedicação despendida para a organização e o vínculo afetivo criado com os colegas de trabalho podem ser os motivos da permanência do servidor na organização. O comportamento do indivíduo é fixado de acordo com o papel social exigido, fica em uma posição confortável, acredita ter bom desempenho, é reconhecido por sua função na organização e ali permanece (SILVA *et al.*, 2016).

As médias dos demais itens dessa dimensão são classificadas como medianas, com exceção da percepção do servidor em estar jogando fora todo o esforço que fez para aprender as tarefas do seu cargo atual, caso fosse trabalhar em outra organização, que apresentou a menor média ( $\bar{X} = 2,49$ ) na dimensão, indicando que os servidores “discordam” dessa afirmação.

Na dimensão arranjos burocráticos impessoais, verifica-se que as maiores médias foram atribuídas aos itens que avaliam as perdas financeiras ( $\bar{X} = 4,34$ ) e de estabilidade ( $\bar{X} = 4,11$ ) no caso de desligamento da organização. Todas as demais variáveis dessa dimensão apresentaram médias medianas. Com base nesses resultados acredita-se ser possível dizer que os servidores permanecem nessa organização devido, principalmente as perdas financeiras e a estabilidade que perderiam caso a deixassem. Para Rodrigues (2009) o indivíduo vê a empresa como forma de proteção e de segurança, pois esta confere estabilidade e status social.

Por fim, no que compete a última dimensão limitação de alternativas verificou-se que a maior média foi encontrada para a percepção do servidor de que uma das poucas consequências negativas de deixar a organização seriam a falta de alternativas no mercado ( $\bar{X} = 3,11$ ). Todas as demais médias podem ser classificadas como medianas e baixas, e o item que apresentou a

menor média foi a percepção dos servidores com relação ao seu perfil profissional, não favorecer a inserção em outras organizações ( $\bar{X} = 2,41$ ), o que demonstra que eles “discordam” dessa afirmativa. Com esse resultado constata-se que os participantes, não consideram a limitação de alternativas como um fator decisivo para a permanência na organização.

Com relação ao constructo do Engajamento no trabalho e suas dimensões são apresentadas as médias, medianas e o desvios-padrão das variáveis no quadro 15.

Quadro 15 - Níveis de Engajamento no trabalho

<b>ENGAJAMENTO NO TRABALHO - VIGOR</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	4,08	4,00	1,16
4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	<b>4,23</b>	4,00	1,20
7. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	4,19	4,00	1,45
GERAL VIGOR	4,16	4,33	1,17
<b>ENGAJAMENTO NO TRABALHO - DEDICAÇÃO</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
2. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	4,03	4,00	1,24
5. Meu trabalho me inspira.	4,13	4,00	1,28
8. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	<b>4,63</b>	5,00	1,17
GERAL DEDICAÇÃO	4,26	4,33	1,13
<b>ENGAJAMENTO NO TRABALHO - ABSORÇÃO</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
3. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	4,52	5,00	1,14
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	<b>4,54</b>	5,00	1,43
9. 'Deixo-me levar' pelo meu trabalho.	4,37	5,00	1,26
GERAL ABSORÇÃO	4,48	4,67	1,09
GERAL ENGAJAMENTO NO TRABALHO	<b>4,30</b>	<b>4,33</b>	<b>1,07</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao analisar o Quadro 15, verifica-se que a média geral obtida para o engajamento no trabalho foi de 4,30 representando um nível mediano desse constructo. De acordo com Machado, Porto-Martins e Benevides-Pereira (2014) devem ser potencializados os aspectos positivos das condições de trabalho, pois podem aumentar o bem estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, o nível de engajamento destes. Desse modo, são fundamentais iniciativas das organizações no sentido de promover o bem estar e o engajamento de seus trabalhadores (FREITAS; CHARÃO-BRITO, 2016; AVIGO *et al.*, 2017).

Essa mesma classificação mediana se mantém quando analisa-se as dimensões de maneira geral, uma maior média para a base de absorção ( $\bar{X} = 4,48$ ), seguidos das dimensões dedicação ( $\bar{X} = 4,26$ ) e vigor ( $\bar{X} = 4,16$ ). Este resultado indica que os indivíduos pesquisados possuem um nível médio de vigor, dedicando em suas atividades uma quantidade média de



energia, com nível médio de energia mental, esforço no trabalho e persistência diante das dificuldades (AVIGO *et al.*, 2017).

Realizando uma análise mais profundada das dimensões, verificou-se na dimensão vigor que a maior média, foi encontrada no item em que o servidor sente-se com força e vitalidade, para desenvolver suas atividade no trabalho ( $\bar{X}$  =4,23). No que se refere a segunda dimensão dedicação, verificou-se que a maior média foi encontrada na questão em que o servidor se sente orgulhoso com o trabalho que realiza na organização ( $\bar{X}$  =4,63). Por fim, verificou-se na dimensão absorção, que a questão que apresentou a maior média foi a que o servidor sente-se feliz quando trabalha intensamente na organização ( $\bar{X}$  =4,54). As demais variáveis também apresentaram um resultado mediano, sendo que, a que apresentou a menor média ( $\bar{X}$  =4,03), foi a questão relativa ao entusiasmo que o servidor tem com o seu trabalho, isso demonstra que os servidores “discordam” dessa afirmação.

Entende-se que esse resultado se deve ao valor que os trabalhadores atribuem ao serviço público, pois no serviço público os trabalhadores são empregados e cidadãos ao mesmo tempo, além do fato de o serviço público ser considerado uma atividade relevante e nobre (BOTELHO; PAIVA, 2011; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014). Destaca-se ainda que os profissionais pesquisados atuam em uma instituição de ensino, de modo que há um sentimento de importância no trabalho realizado, pois as atividades desempenhadas contribuem para a formação de novos profissionais e para a educação em geral (AVIGO *et al.*, 2017).

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO TRABALHO, COM UM CONJUNTO DE VARIÁVEIS SÓCIODEMOGRÁFICAS.

Nesta etapa realizaram-se comparações entre as dados de identificação e funcionais dos servidores com os constructos do comprometimento, entrincheiramento e engajamento no trabalho e suas dimensões. Ao se examinar as médias das variáveis sociodemográficas que integram cada constructo (Quadro 16), verificam-se, no entanto, alguns resultados que merecem observação.

Quanto a variável sexo, as médias de comprometimento (4,53) e do engajamento no trabalho (4,58) e suas dimensões foram maiores entre os homens, por outro lado as mulheres (3,30) apresentam nível de entrincheiramento ligeiramente mais alto que as homens (3,08). A investigação sobre as dimensões do entrincheiramento revela que elas percebem mais os



arranjos burocráticos e impessoais (4,14) e limitações de alternativas (2,80) associados à troca de organização, enquanto as homens percebem mais os ajustamento à posição social (2,97).

Em relação à idade verificam-se médias mais altas de comprometimento em relação ao entrincheiramento em todas as faixas etárias, conforme dados da Quadro 16. Verifica-se que a faixa etária que apresentou maior comprometimento foi a acima de 50 anos (4,71), já a faixa de 31 a 35 anos, foi a que apresentou índices mais baixos de comprometimento (4,01). Verifica-se que o comprometimento cresce com aumento da idade.

Com relação a escala do entrincheiramento pode-se observar um comportamento diverso. Os menos entrincheirados estão nas faixas de 36 a 40 anos (3,04) e na faixa de 41 a 50 anos (3,13). As faixas etárias que apresentam entrincheiramento maior foram as acima dos 50 anos (3,35) e de 18 a 25 anos (3,48), portanto os mais jovens e os mais velhos são os que possuem os maiores índices de entrincheiramento. É interessante observar, quando da análise das dimensões de entrincheiramento das faixas etárias, o fator arranjos burocráticos impessoais é que apresenta médias de entrincheiramento maiores das outras dimensões em quase todas as faixas etárias, com médias superiores nas faixas de 18 a 25 anos (4,33) e de 31 a 35 anos (4,36). Com relação a dimensão de ajustamentos à posição social, as médias mais altas encontram-se nas faixas de 18 a 25 anos (3,03) e acima de 50 anos (3,25), sendo que a menor média foi apresentada na faixa de 26 a 30 anos (2,75), crescendo ligeiramente nas faixas posteriores. Na dimensão de limitação de alternativas os resultados foram semelhantes, as médias maiores ficaram nas faixas de 18 a 25 anos (3,07) e acima de 50 anos (3,04), sendo que a menor média foi apresentada na faixa etária de 41 a 50 anos (2,46). Esses resultados se dão pelo fato de que a mobilidade do trabalhador no mercado de trabalho é reduzida conforme sua idade aumenta, contribuindo para que o indivíduo permaneça na organização pela percepção de limitação de alternativas (CARVALHO, *et al.*, 2011).

Quanto ao constructo do engajamento no trabalho os resultados demonstraram que os servidores com as maiores médias são os das faixa de 41 a 50 anos (4,43) e acima de 50 anos (4,94), sendo que os mais novos de 18 a 25 anos foram os que apresentaram um menor engajamento (3,16). Esse resultado também pode ser observado nas dimensões do engajamento, as médias maiores foram encontradas na faixa etária acima de 50 anos nas três dimensões: vigor (4,98), dedicação (4,83) e absorção (5,00). E as médias mais baixas foram apresentadas na faixa de 18 a 25 anos, nas dimensões: vigor (2,93), dedicação (3,13) e absorção (3,40). Com isso pode-se observar que conforme os servidores vão envelhecendo, vão se tornando mais engajados no trabalho que desempenham. Esses resultados corroboram com os estudos de

Magnan, *et al.*, (2016) onde o grupo com maior idade apresentou média de engajamento mais elevada que o grupo em início da vida laboral.

Quadro 16 - Médias de comprometimento, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho por características sócio-demográficas.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	(%)	Comprometimento Organizacional	Entrincheiramento Organizacional				Engajamento no trabalho			
			Médias geral e por fatores				Médias geral e por fatores			
			Geral	APS	ABI	LA	Geral	VI	DE	AB
<b>SEXO:</b>										
Feminino	56,96	4,24	<b>3,30</b>	2,95	<b>4,14</b>	<b>2,80</b>	4,09	3,84	4,10	4,34
Masculino	43,04	<b>4,53</b>	3,08	<b>2,97</b>	3,71	2,58	<b>4,58</b>	<b>4,59</b>	<b>4,48</b>	<b>4,66</b>
<b>IDADE:</b>										
De 18 a 25 anos	6,33	4,25	<b>3,48</b>	3,03	4,33	<b>3,07</b>	3,16	2,93	3,13	3,40
De 26 a 30 anos	10,13	4,31	3,18	2,75	3,90	2,90	4,22	3,88	4,13	4,67
De 31 a 35 anos	17,72	4,01	3,30	2,81	<b>4,36</b>	2,74	3,79	3,62	3,86	3,90
De 36 a 40 anos	21,52	4,46	3,04	2,85	3,75	2,51	4,41	4,29	4,43	4,49
De 41 a 50 anos	26,58	4,35	3,13	3,00	3,92	2,46	4,43	4,29	4,33	4,68
Acima de 50 anos	17,72	<b>4,71</b>	3,35	<b>3,25</b>	3,76	3,04	<b>4,94</b>	<b>4,98</b>	<b>4,83</b>	<b>5,00</b>
<b>ESCOLARIDADE:</b>										
Ensino Fundamental	2,53	<b>5,17</b>	<b>5,22</b>	<b>5,33</b>	<b>5,42</b>	<b>4,92</b>	<b>5,11</b>	<b>5,17</b>	4,67	<b>5,50</b>
Ensino Médio	6,33	4,20	3,52	3,07	4,37	3,13	4,13	4,20	3,93	4,27
Ensino Médio Profissionalizante	3,80	4,78	3,22	2,89	4,11	2,67	4,48	4,33	4,56	4,56
Superior Completo	21,52	4,05	3,51	3,19	4,18	3,18	3,87	3,67	3,94	4,00
Pós-Graduação	45,57	4,28	3,13	2,88	3,91	2,59	4,21	4,06	4,16	4,42
Mestrado	17,72	4,83	2,71	2,54	3,51	2,08	4,88	4,76	<b>4,83</b>	5,05
Doutorado	2,53	4,29	2,67	2,83	3,33	1,83	4,89	4,83	<b>4,83</b>	5,00
<b>ESTADO CIVIL:</b>										
Solteiro(a)	24,05	4,05	3,32	2,84	4,27	2,84	3,68	3,46	3,61	3,96
Casado(a)	54,43	4,46	3,18	2,98	<b>3,91</b>	2,63	4,50	4,38	4,46	4,66
Separado(a) / divorciado(a)	10,13	4,45	2,67	2,52	3,56	1,92	<b>4,88</b>	<b>4,88</b>	<b>4,83</b>	<b>4,92</b>
Viúvo(a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros	11,39	<b>4,52</b>	<b>3,59</b>	<b>3,44</b>	3,85	<b>3,48</b>	4,16	4,00	4,19	4,30
<b>TEMPO DE SERVIÇO:</b>										
De 1 a 3 anos	27,85	4,30	3,21	2,86	3,98	2,81	3,97	3,70	3,95	4,26
De 4 a 8 anos	39,24	4,27	3,16	2,79	4,05	2,66	4,26	4,10	4,28	4,40
De 9 a 15 anos	18,99	4,37	2,77	2,78	3,44	2,08	4,73	4,69	4,62	<b>4,87</b>
De 16 a 20 anos	2,53	4,21	3,06	2,58	3,83	2,75	3,44	3,67	3,00	3,67
Acima de 21 anos	11,39	<b>4,85</b>	<b>4,09</b>	<b>4,15</b>	<b>4,48</b>	<b>3,65</b>	<b>4,74</b>	<b>4,78</b>	<b>4,63</b>	4,81
<b>FUNÇÃO GRATIFICADA:</b>										
Sim	20,25	<b>5,01</b>	3,14	2,95	3,80	2,66	<b>4,65</b>	<b>4,56</b>	<b>4,77</b>	<b>4,63</b>
Não	79,75	4,20	<b>3,22</b>	<b>2,96</b>	<b>4,00</b>	<b>2,72</b>	4,21	4,06	4,13	4,44

Continua.

Continuação

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	(%)	Comprometimento Organizacional	Entrincheiramento Organizacional				Engajamento no trabalho			
			Médias geral e por fatores				Médias geral e por fatores			
			Geral	APS	ABI	LA	Geral	VI	DE	AB
<b>PRINCIPAL FONTE DE RENDIMENTOS</b>										
Sim	70,89	<b>4,38</b>	3,20	2,94	<b>4,01</b>	2,65	<b>4,33</b>	<b>4,22</b>	<b>4,29</b>	<b>4,48</b>
Não	29,11	4,32	<b>3,22</b>	<b>3,00</b>	3,84	<b>2,83</b>	4,24	4,03	4,20	4,48

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito a escolaridade as médias foram maiores para a categoria ensino fundamental nos três constructos estudados, para o comprometimento apresentaram (5,17), entrincheiramento (5,22) e engajamento no trabalho (5,11), esse resultado demonstra que os funcionários com menor escolaridade são os mais comprometidos, entrincheirados e engajados. Nesse caso, espera-se que quanto menor seja a escolaridade do trabalhador, maior seja sua tendência de permanecer na organização por não visualizar outras possibilidades de atuação (CARVALHO, *et al.*, 2011). Referente as médias inferiores os resultados demonstraram que, tanto para o constructo do comprometimento(4,05) e do engajamento (3,87) a categoria superior completo foi a que apresentou as menores médias, já para o entrincheiramento a menor média foi encontrada na categoria doutorado (2,67).

Com relação as dimensões do entrincheiramento, a categoria ensino fundamental foi a que apresentou as maiores médias nas três dimensões do constructo. Os funcionários menos qualificados percebem as dimensões ajustamento à posição social (5,33), arranjos burocráticos impessoais (5,42) e limitação de alternativas (4,92) como barreiras para deixar a organização, aumentando seu nível de entrincheiramento. Já as categorias que apresentaram as médias menores foram as com maior escolaridade, mestrado para a dimensão APS (2,54) e doutorado para as dimensões ABI (3,33) e LA(1,83).

Quanto as dimensões do engajamento no trabalho as dimensões vigor e absorção apresentaram resultados semelhantes, com médias superiores para a categoria ensino fundamental (5,17 e 5,50), e inferiores para os funcionários da categoria superior completo (3,67 e 4,00). Já na dimensão dedicação pode-se observar que os funcionários mais qualificados das categorias de mestrado (4,83) e doutorado (4,83) apresentaram as médias superiores aos menos qualificados da categoria de ensino médio (3,93).

Em relação ao estado civil os servidores da categoria outros (4,52) apresentam um comprometimento ligeiramente superior aos casados (4,46), e também apresentam um nível de entrincheiramento ligeiramente mais alto (3,59) que os solteiros (3,32). Sendo que os menos comprometidos são os solteiros (4,05) e os menos entrincheirados são os separado(a)/

divorciado(a) (2,67). De uma forma geral, pode-se pensar que quanto menos compromissos o indivíduo assume com terceiros (esposa, filhos) buscando um nível de profissionalização aceitável, sem estar ao mesmo tempo preso a especificações do cargo, mais baixos são os níveis de comprometimento e entrincheiramento (GRILLO RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Nas dimensões do entrincheiramento, as médias foram superiores para os servidores da categoria outros nas dimensões ajustamento à posição social (3,44) e limitação de alternativas (3,48), e para os casados (3,91) para a dimensão de arranjos burocráticos impessoais. Mas foram os servidores da categoria dos separado(a)/ divorciado(a) que apresentaram as médias inferiores para as três dimensões do entrincheiramento.

Com relação ao engajamento no trabalho os resultados demonstram de modo geral, e em todas as dimensões, que as médias superiores foram encontradas para a categoria dos separado(a)/ divorciado(a), e na sequência para os casados (as), e as médias inferiores para a categoria dos solteiros (as). Com isso pode-se observar que os servidores separados(as)/ divorciados(as) e casados (as), possuem um engajamento superior aos servidores solteiros(as).

No que se refere ao tempo de serviço, as médias gerais dos três constructos foram maiores nos servidores que estão a mais tempo na instituição, acima de 21 anos, comprometimento (4,85), entrincheiramento (4,09) e engajamento no trabalho (4,74). Esse resultado foi semelhante para as três dimensões do entrincheiramento organizacional, APS (4,15), ABI (4,48) e LA (3,65) onde as maiores médias encontram-se nos servidores que estão na instituição a mais de 21 anos. Com relação as dimensões do engajamento no trabalho as médias superiores também foram encontradas nessa mesma categoria para as dimensões do Vigor (4,78) e da Dedicção (4,63), com exceção da Absorção (4,87) que apresentou médias superiores para os servidores que estão na instituição de 9 a 15 anos. Esses achados corroboram com o estudo de Milhome; Rowe e Santos (2016) onde verificou-se que trabalhadores com mais tempo de serviço, bem como os que trabalham em organizações públicas apresentam maior nível de comprometimento e entrincheiramento organizacional.

No que se refere as médias inferiores, os resultados apresentaram que tanto o comprometimento (4,21) quanto o engajamento no trabalho (3,44) foram observados nos servidores que estão na instituição de 16 a 20 anos, já para o entrincheiramento as médias inferiores foram encontradas nos servidores da categoria de 9 a 15 anos de serviço (2,77). Esses achados mostram que as pessoas que têm menos tempo de instituição estão menos entrincheirados e percebem mais alternativas de oportunidades, enquanto as pessoas que têm mais tempo de empresa estão mais entrincheirados e percebem menos oportunidades de mudanças. Ou seja, estes resultados permitem inferir que à medida que os profissionais

pesquisados permanecem 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; Carson e Bedeian (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.

Para as dimensões do engajamento no trabalho os resultados demonstraram que os servidores com menos tempo de instituição são os que possuem as médias inferiores, e a categoria com as médias inferiores para as três dimensões é a de 16 a 20 anos, sendo VI (3,67), DE (3,00) e AB (3,67). Esse resultado demonstra que os servidores com menos tempo de serviço são os menos engajados no trabalho.

Quanto a função gratificada pode-se observar nos resultados que os servidores que desempenham um cargo de direção ou de chefia de setor são os mais comprometidos (5,01) e engajados no trabalho (4,65), possuem maior vigor para desempenhar suas atividades (4,56), se dedicam mais no comprimento de suas tarefas (4,77) e são absorvidos pelo trabalho que desempenham (4,63). A relação entre a função exercida e o engajamento parece variar de acordo com níveis de autonomia e poder de decisão que são experimentados pelo sujeito em sua atividade laboral, variáveis amplamente estudadas e referidas como recursos do trabalho (MAGNAN, *et al.*, 2016). Já em relação ao entrincheiramento os resultados demonstraram que aqueles que não possuem uma função gratificada são os mais entrincheirados (3,22), percebem as dimensões ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas, aumentando seu nível de entrincheiramento.

E por fim, relacionado a variável que se refere a principal fonte de rendimentos da família os resultados apresentaram que os servidores mais comprometidos (4,38) e engajados no trabalho (4,33) são os que marcaram sim para essa questão. Outro fato interessante é que esses servidores são os menos entrincheirados (3,20). Esse resultado discorda dos achados de Vidal e Grillo Rodrigues (2012), onde para os autores os indivíduos com mais responsabilidade financeira, possivelmente se sentem mais presos à organização, demonstrando mais necessidades com relação ao sustento da família e, com isso, apresentando níveis maiores de entrincheiramento.

#### 4.5 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, O ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E O ENGAJAMENTO NO TRABALHO.

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 Quadro 17. A análise da correlação serve para mostrar a natureza dos vínculos dos servidores com a organização e explora as proximidades entre os constructos comprometimento, entrincheiramento e engajamento no trabalho. A força da relação entre as duas variáveis é dada pelo coeficiente: quanto mais próximo de + 1,00, mais forte a correlação positiva, quanto mais próximo de - 1,00, mais forte a correlação negativa (GIL, 2010).

Para esta análise foram verificadas as correlações entre as variáveis comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e deste em suas três dimensões: ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas e engajamento no trabalho e suas dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Os resultados das correlações de Pearson ( $r$ ), apresentados na Quadro 17, demonstraram que as correlações entre os constructos comprometimento e entrincheiramento foram positivas mas somente a dimensão de ajustamentos à posição social apresentou uma correlação positiva e significativamente fraca ( $r=0,260^*$ ) com o comprometimento organizacional. Esse resultado corrobora com os achados de Balsan, *et. al.* (2015) onde a base afetiva do comprometimento só apresenta uma correlação significativa, baixa, com a dimensão ajustamento à posição social, além de não se correlacionar com as demais dimensões do entrincheiramento.

Com esse resultado a primeira hipótese – **H1** - O comprometimento organizacional influencia positivamente no entrincheiramento organizacional dos servidores - foi conformada, corroborando com os estudos realizados por Pinho; Bastos e Rowe (2010), Carvalho, *et al.* (2011) e Tonin *et al.* (2012) onde os autores também encontram uma correlação positiva este os dois constructos estudados.

Quadro 17 – Matriz de correlação

CONSTRUCTOS		CO	ENT	ENT-APS	ENT-ABI	ENT-LA	ENG	ENG-VI	ENG-DE	ENG-AB
CO	Correlação de Pearson	<b>1</b>	,119	,260*	,012	,050	,540**	,508**	,529**	,499**
	Sig. (2 extremidades)		,295	,021	,915	,660	,000	,000	,000	,000
ENT	Correlação de Pearson	,119	<b>1</b>	,870**	,817**	,918**	-,286*	-,247*	-,255*	-,305**
	Sig. (2 extremidades)	,295		,000	,000	,000	,011	,028	,023	,006
ENT-APS	Correlação de Pearson	,260*	,870**	<b>1</b>	,545**	,752**	-,093	-,039	-,074	-,151
	Sig. (2 extremidades)	,021	,000		,000	,000	,415	,734	,519	,184
ENT-ABI	Correlação de Pearson	,012	,817**	,545**	<b>1</b>	,603**	-,222*	-,250*	-,160	-,215
	Sig. (2 extremidades)	,915	,000	,000		,000	,050	,026	,159	,057
ENT-LA	Correlação de Pearson	,050	,918**	,752**	,603**	<b>1</b>	-,397**	-,328**	-,391**	-,401**
	Sig. (2 extremidades)	,660	,000	,000	,000		,000	,003	,000	,000
ENG	Correlação de Pearson	,540**	-,286*	-,093	-,222*	-,397**	<b>1</b>	,950**	,944**	,943**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,011	,415	,050	,000		,000	,000	,000
ENG-VI	Correlação de Pearson	,508**	-,247*	-,039	-,250*	-,328**	,950**	<b>1</b>	,849**	,848**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,028	,734	,026	,003	,000		,000	,000
ENG-DE	Correlação de Pearson	,529**	-,255*	-,074	-,160	-,391**	,944**	,849**	<b>1</b>	,830**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,023	,519	,159	,000	,000	,000		,000
ENG-AB	Correlação de Pearson	,499**	-,305**	-,151	-,215	-,401**	,943**	,848**	,830**	<b>1</b>
	Sig. (2 extremidades)	,000	,006	,184	,057	,000	,000	,000	,000	

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

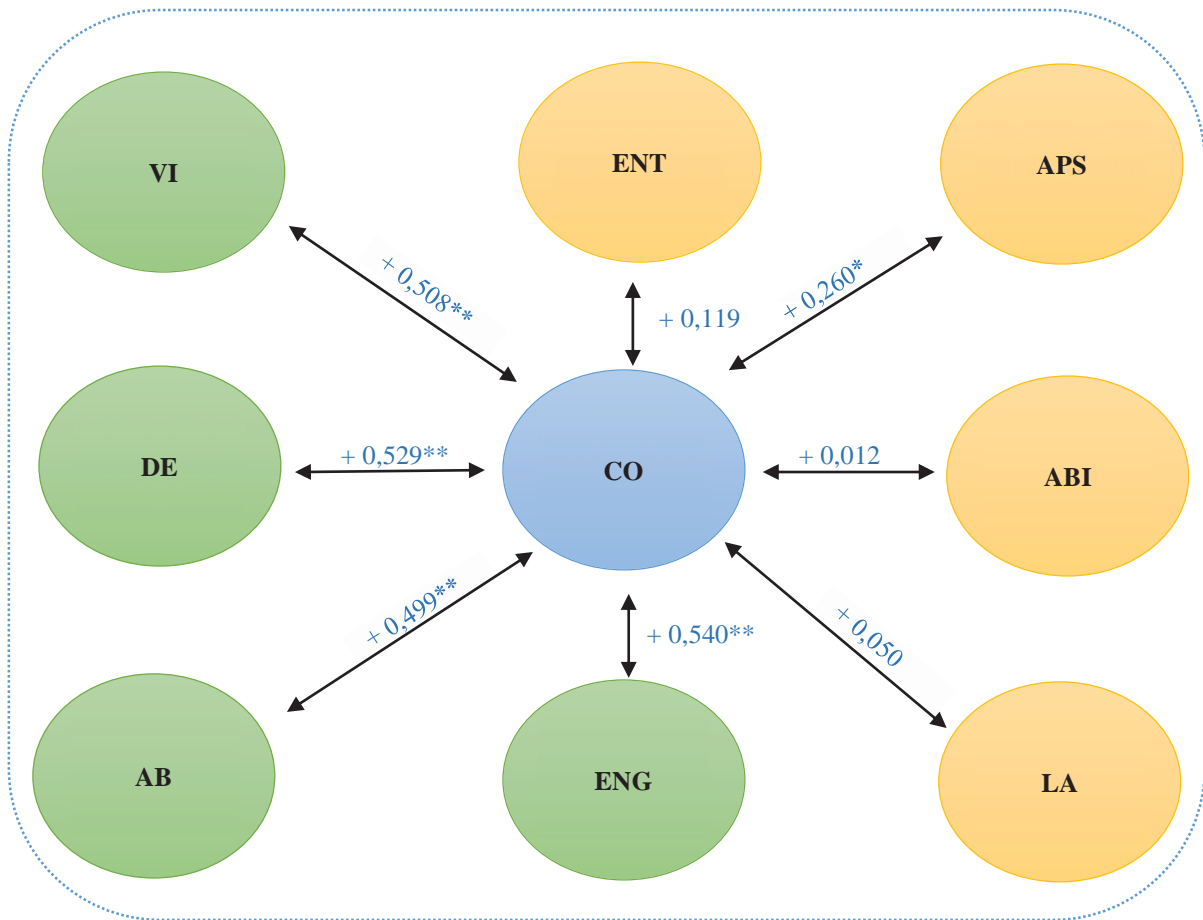
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com o constructo do engajamento no trabalho o comprometimento organizacional apresentou uma correlação positiva e significativamente moderada ( $r=0,540^{**}$ ). Também foi observado esse resultado com as dimensões do engajamento no trabalho todas apresentaram uma correlação positiva e significativa com o comprometimento organizacional, sendo absorção ( $r= 0,499^{**}$ ), vigor ( $r= 0,508^{**}$ ) e dedicação ( $r= 0,529^{**}$ ), ilustrado na Figura 9. Os resultados suportam a noção de que o engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional, são constructos distintos, porém moderadamente relacionados, que se complementam, descrevendo diferentes aspectos das atitudes positivas em relação ao trabalho (HALLBERG; SCHAUFELI, 2006; KANSTE, 2011).

Com esse resultado a segunda hipótese – **H2** - O comprometimento organizacional influencia positivamente no engajamento no trabalho dos servidores - foi confirmada, corroborando com os estudos realizados por Madjar; Greenberg e Chen (2011), Kanste (2011), Hakanen; Bakker e Schaufeli (2006), Hallberg e Schaufeli (2006) e Martins; Costa e Siqueira (2015), onde os autores descobriram que o engajamento no trabalho estava moderadamente relacionado ao comprometimento organizacional.



Figura 9 – Correlações entre o comprometimento, entrincheiramento e o engajamento no trabalho.



\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

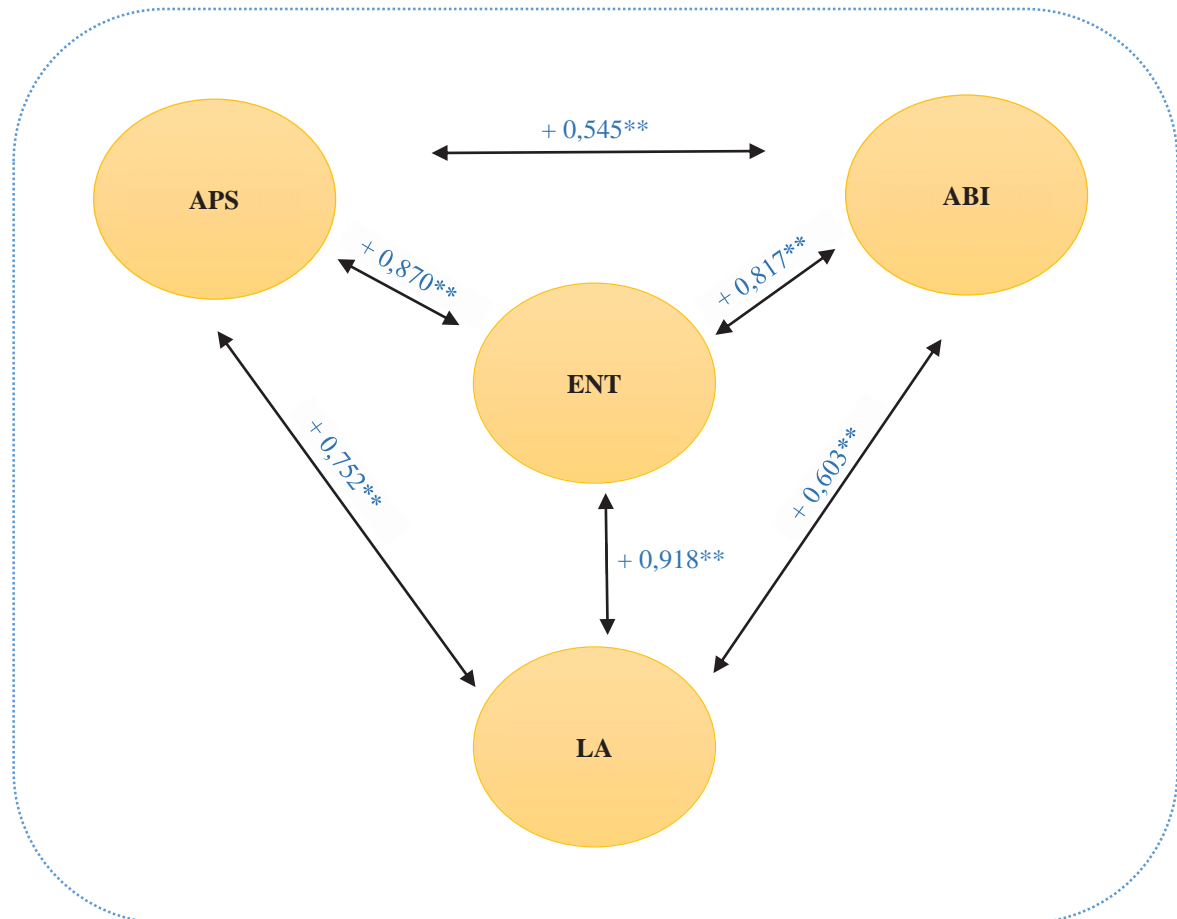
Com relação a análise da correlação do constructo entrincheiramento organizacional com as suas dimensões, demonstrados na Figura 10, os achados mostram uma correlação muito forte entre entrincheiramento e suas dimensões ajustamentos à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitações de alternativas, evidenciando que as três dimensões se relacionam positivamente com o entrincheiramento, conforme os índices que podem ser observados na quadro 16 ( $r=0,870^{**}$ ,  $r=0,817^{**}$  e  $r=0,918^{**}$ ), respectivamente. Tais correlações elevadas constituem uma evidência de que as três dimensões se articulam e consistentemente integram um mesmo construto latente – o entrincheiramento (BALSAN *et al.*, 2015).

Também foram encontrados neste estudo, fortes correlações entre as três dimensões de entrincheiramento organizacional. A dimensão ajustamento à posição social se correlaciona significativamente moderada com a dimensões arranjos burocráticos impessoais e forte com a dimensão de limitações de alternativas, como demonstrado nos índices, ( $r=0,545^{**}$  e  $r=0,752^{**}$ ).



Por sua vez, a dimensão arranjos burocráticos impessoais também possui uma moderada correlação com a dimensão limitações de alternativas ( $r=0,603^{**}$ ), como pode-se observar na Figura 10.

Figura 10 – Correlações entre o entrincheiramento organizacional e suas dimensões.



\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

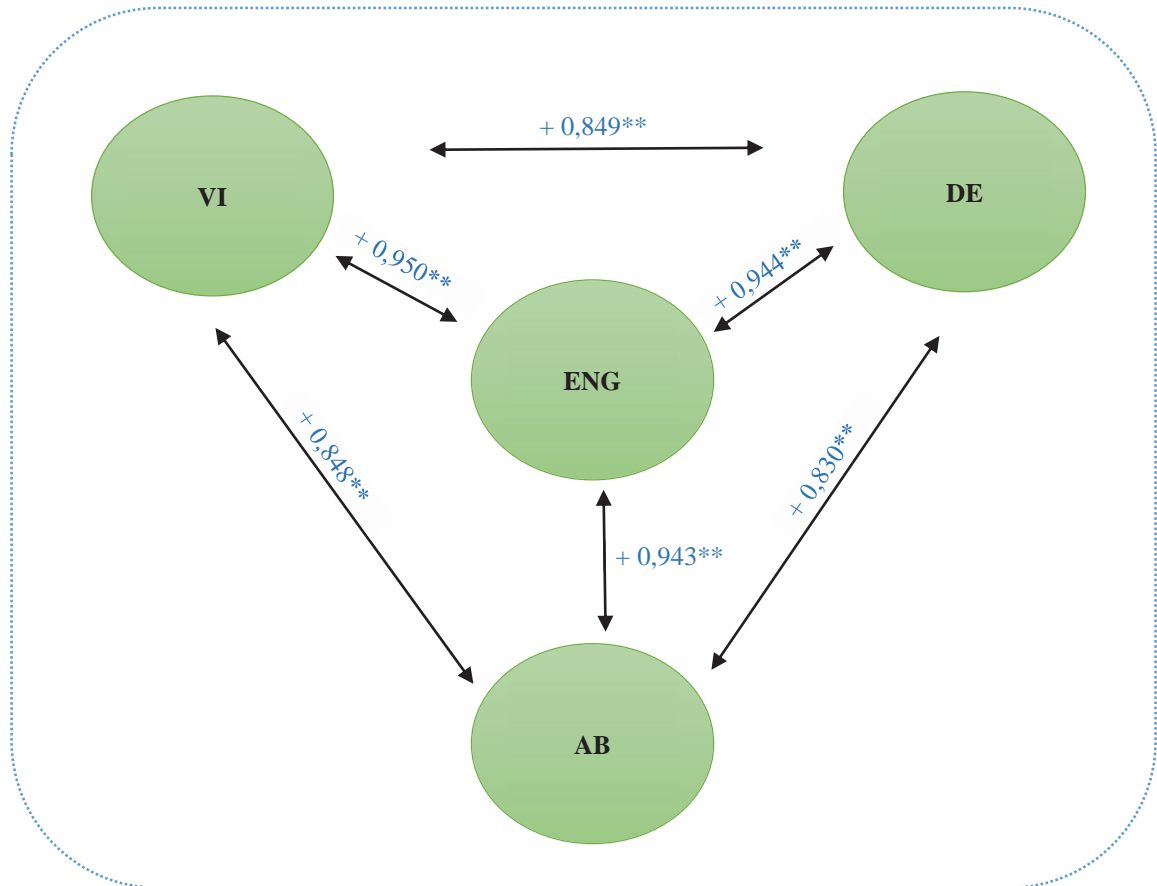
\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados das correlações do constructo do engajamento no trabalho com suas três dimensões também foram positivos e significativos, pode-se observar na Figura 11, uma correlação forte com as dimensões, sendo os índices vigor ( $r= 0,950^{**}$ ), dedicação ( $r= 0,944^{**}$ ) e absorção ( $r= 0,943^{**}$ ). As dimensões também apresentaram uma correlação positiva e significativa entre elas, a dimensão vigor possui uma correlação com as dimensões dedicação e absorção ( $r=0,849^{**}$  e  $r=0,848^{**}$ ), da mesma forma a dimensão dedicação também apresentou uma correlação significativa com a dimensão absorção ( $r= 0,830^{**}$ ). Esse resultado indica uma clara associação entre as dimensões, falando psicologicamente, uma forte correlação entre absorção, dedicação e vigor faz sentido porque indica que uma pessoa para estar totalmente

imersa nas atividades ela precisa apresentar altos níveis de dedicação e energia e vice-versa (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Figura 11 – Correlações entre o engajamento no trabalho e suas dimensões.



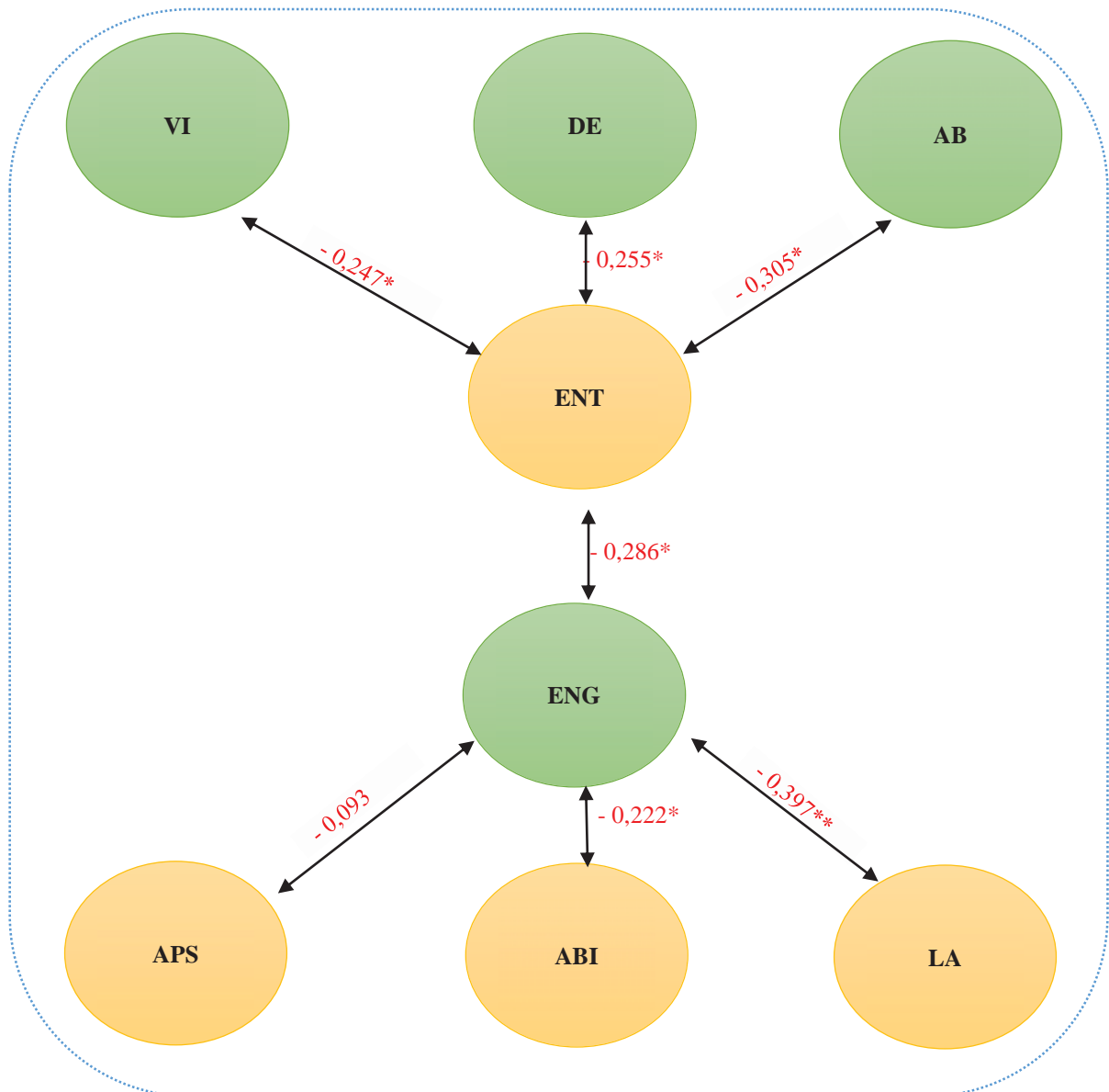
\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outro achado do estudo que merece destaque é a correlação negativa e significativa fraca dos constructos do entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho ( $r = -0,286^*$ ). Esse resultado também pode-se observar com as dimensões do engajamento, sendo vigor ( $r = -0,247^*$ ), dedicação ( $r = -0,255^*$ ) e absorção ( $r = -0,305^{**}$ ), conforme demonstrado na Figura 12. O que tange as dimensões do constructo entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho, todas as dimensões apresentaram uma correlação negativa, sendo que somente as duas dimensões arranjos burocráticos impessoais ( $r = -0,222^*$ ) e limitações de alternativas ( $r = -0,397^{**}$ ) apresentaram uma correlação significativa.

Figura 12 – Correlações entre entrincheiramento, engajamento no trabalho e suas dimensões



\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Esse resultado não confirma a terceira hipótese - **H3**: O engajamento no trabalho influencia positivamente no entrincheiramento organizacional dos servidores. Mas confirma a quarta hipótese - **H4**: O engajamento no trabalho influencia negativamente no entrincheiramento organizacional dos servidores. Não foi encontrado nenhum estudo que investiga-se as duas hipóteses anteriormente, portanto esse resultado contribui para um entendimento das relações existentes entre os constructos do entrincheiramento organizacional e o engajamento no trabalho e suas dimensões.

Por fim, para um conhecimento empírico sobre o entrincheiramento organizacional e o engajamento no trabalho também foram averiguadas as relações entre as suas dimensões. O Quadro 17 demonstra que a dimensão do entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais apresentou uma correlação negativa e significativa com a dimensão vigor do engajamento ( $r = -0,250^*$ ), mas foi a dimensão limitação de alternativas que apresentou resultados mais significantes com as três dimensões do engajamento, sendo os índices vigor ( $r = -0,328^{**}$ ), dedicação ( $r = -0,391^{**}$ ) e absorção ( $r = -0,401^{**}$ ).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e engajamento no trabalho e analisar a relação entre o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino.

Com relação os vínculos com a organização, os resultados revelaram uma média alta para o comprometimento organizacional e mediana para o entrincheiramento organizacional. Em outras palavras, os dados sugerem que estes servidores possuem certa identificação com a organização em que trabalham e, ao mesmo tempo, não consideram que sua permanência nesta seja somente em razão de uma necessidade. Quanto às dimensões do entrincheiramento, os servidores demonstraram uma percepção maior de arranjos burocráticos impessoais, referentes a estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixassem a organização, do que o ajustamentos à posição social e a limitação de alternativas. Pode-se dizer que a busca por estabilidade, o medo de se arriscar e de enfrentar desafios, problemas financeiros que caracterizam uma pessoa endividada ou com uma estrutura de vida a desejar no que se refere ao atendimento das necessidades familiares, são os principais fatores que levam esses servidores ao entrincheiramento (PINHO; BASTOS; ROWE, 2011).

No que se refere ao constructo do engajamento no trabalho os resultados apresentaram um engajamento de médio a muito alto dos servidores, isso significa que esses servidores possuem um sentimento de realização, de significado do trabalho realizado, das atitudes proativas que os fazem enfrentarem tarefas desafiadoras, resiliência, orgulho e envolvimento com as atividades ocupacionais, mesmo sendo estas repletas de fatores estressantes que se apresentam de forma diária. Esses servidores parecem despender esforços de modo persistente (vigor) para obter desempenho além do esperado (dedicação) e sentem-se absorvidos em seu trabalho de maneira prazerosa e desafiadora (absorção) (DALANHOL, *et al.*, 2017). Quanto às dimensões do engajamento no trabalho a dedicação foi a que apresentou os níveis mais alto, do que o vigor e a absorção, isso demonstra que esses servidores estão fortemente envolvidos e entusiasmados com trabalho que realizam nessa organização.

Nas comparações entre as dados de identificação e funcionais dos servidores com os constructos do comprometimento, entrincheiramento e engajamento no trabalho e suas dimensões, onde foram examinadas as médias das variáveis sóciodemográficas conclui-se que, os servidores do sexo masculino são mais comprometidos e engajados e menos entrincheirados

do que os do sexo feminino. Se tratando da idade, os resultados demonstraram que os servidores mais velhos, que se encontram na faixa acima de 50 anos, são mais comprometidos e engajados no trabalho, do que os mais novos que apresentaram um nível de entrincheiramento maior. Com relação a escolaridade, podemos concluir que aqueles que possuem um grau de instrução superior, são os menos comprometidos, entrincheirados e engajados do que os servidores que possuem apenas o ensino fundamental. Observa-se também que os servidores com mais tempo na instituição, foram os que apresentaram um maior comprometimento, entrincheiramento e engajamento no trabalho, do que aqueles que possuem menor tempo de serviço.

Em seguida, foi possível investigar as possíveis relações entre o comprometimento organizacional e o entrincheiramento organizacional com o engajamento no trabalho. Os resultados encontrados demonstraram que, o comprometimento apresentou uma correlação positiva e significativa com o engajamento no trabalho e suas dimensões, ao contrário do entrincheiramento, que apresentou correlações negativas com o engajamento e suas dimensões. No entanto, foi possível observar que o comprometimento se relacionou de modo mais forte com a dimensão dedicação, já o entrincheiramento se relacionou de forma mais significativa e negativa com a dimensão absorção. Observa-se também nos resultados uma relação negativa e significativa entre o engajamento no trabalho e a dimensão de limitações de alternativas.

Com esse resultado pode-se concluir que os servidores que apresentam alto nível de comprometimento organizacional, possuem um engajamento no trabalho muito alto, principalmente uma dedicação na realização das suas atividades ocupacionais. Já aqueles servidores que apresentam um alto nível de entrincheiramento, possuem um nível baixo de engajamento no trabalho. Esses servidores não são envolvidos com o trabalho que realizam, sente-se infelizes quando trabalho intensamente e possuem uma percepção de que não há alternativas para mudarem de organização.

Com a realização dessa pesquisa espera-se ter contribuído para melhor compreender a relação dos vínculos organizacionais comprometimento e entrincheiramento com constructo do engajamento no trabalho.

Sugere-se que sejam realizados futuros estudos utilizando outras metodologias de pesquisa tais como: método qualitativo e triangulação (integração de métodos qualitativos e quantitativos), a fim de compreender a dinâmica das relações aqui relatadas e, por conseguinte, enriquecer a literatura científica. Com isso ressalta-se a importância de futuros estudos visando verificar quais aspectos individuais, organizacionais e sociais podem influenciar positiva e negativamente no desenvolvimento dos vínculos organizacionais e do comportamento engajado dos trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- AGNST; R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **Utrecht Work Engagement Scale**. Tradução de SCHAUFELI, Wilmar; BAKKER, Arnold. Curitiba: GEPEB, 2009.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc. 1980.
- ALMEIDA, A. A. P.; AZEVEDO JUNIOR, J.; AQUINO, L. Q. A. Comprometimento, consentimento e entrenchamento organizacional: vínculo entre colaborador e organização. **Revista Amazônia Science & Health**, v. 5, n. 1, p. 12-19, Jan/Mar. 2017.
- AVIGO, R. O.; CALDEIRA, L. B.; MELO, D. C.; JOÃO, I. S. Funcionário Público Engajado no Trabalho? Uma Análise do Engajamento de Profissionais da Tecnologia da Informação do Serviço Público Federal. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** out, 2017.
- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento e entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, Brasil, v. 5, n. 1, p. 63-69, 2004.
- BAKKER, A. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4–28, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n.3, p. 209-223, 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; BRUMMELHUIS, L. L. Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, p. 555-564, 2012.
- BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: BAKKER, A. B.; LEITER, M. P. (Org.). **Work Engagement: a handbook of essential theory and research**, New York: Psychology Press, p. 181-196, 2010.
- BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; TARIS, T. W. Work Engagement: Na emerging concept in occupational health psychology. London: **Journal Work e Stress**, v. 22, n. 3, p.187-200, 2008.
- BALSAN, L. A. G. et al. Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 143-164, abr. 2016a.

BALSAN, L. A. G. et al. Os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização: uma análise da produção científica brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 25-37, ago. 2016b.

BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A.V. B.; FOSSÁ, M. I.T.; LIMA, M. P.; LOPES, L. F.D.; COSTA, V. M. F. Comprometimento e entrincheiramento organizacional: explorando as relações entre os construtos. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 235-248, 2015

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa deste domínio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33 n.3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B., RODRIGUES, A. C. A., MOSCON, D. C. B., SILVA, E. E. C., & PINHO, A.P.M. Comprometimento no trabalho: Fundamentos para gestão de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Orgs.). **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed. 2013, p. 279-310.

BASTOS, A. V. B., SIQUEIRA, M. M. M., MEDEIROS, C. A., MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: Siqueira, M. M. M. e cols (org). **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. Comprometimento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 78-91.

BASTOS, A. V. B.; PINHO; A. P. M.; ROWE; D.E. O. A Articulação Entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento. In: EnANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

BECKER, H.S. *Notes on the concept of commitment*. **The American Journal of Sociology**, v.66, n. 1, p. 32-40 1960.

BECKER, T.E. *Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?* **Academy of Management Journal**, v. 35, p. 232–244, 1992.

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



BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRANDÃO, M. G. A. BASTOS, A. V. B.; Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo v. 28, n.3, p.50-61 julho/setembro, 1993.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 de dezembro de 2008.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. Lei nº. 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 de janeiro de 2005.

CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. **Ger. Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 225-237, jul. 2013.

CARSON, K. D.; BEDEIAN, A. G. Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v.44, n.3, p.237-262, 1994.

CARSON, K. D.; CARSON P.P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, London, n. 68, 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? **The Academy of Management Executive**, v.11, n.1, p.62-75, 1997.

CARVALHO, P., ALVES, F. J. O., PEIXOTO A. L. A., BASTOS, A. V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, **Revista de Psicologia: Teoria e Prática**, p.127-141, 2011.

CARVALHO, S. R.; SANEMATSU, L. S. A.; COSTA, L. V. A Influência da Compatibilidade Pessoa-Trabalho Sobre o Engajamento no Trabalho In: VII EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2017, Curitiba. **Anais...** mai, 2017.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 42-64, 2014.

CHANG, J. Jr. **Gestão de Pessoas Através do Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional**: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo. 2001. 410 f Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S; SLAUGHTER, J.E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Pers. Psychol**, v.64, p.89–136, 2011.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo**. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

COSTA, L. V.; CHIUZI, R. M.; DUTRA, J. S. Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de Administração. **Revista de Administração da Unimep**, v. 11, n. 2, p. 103-118, 2013.

DALANHOL, N. S. et al. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. **Psico (Porto Alegre)**, v. 48, n.2, p.109-119, 2017.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia**: Usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMEROUTI, E; CROPANZANO R. From thought to action: employee work engagement and job performance. **See Bakker & Leiter**, p. 147–163, 2010.

DIEHL, A. A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sócias aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DINIZ, T. G. S.; CRUZ, E. P.; SILVA, F. N. S.; FONTANILLAS, C. N. Estabilidade no emprego e comportamento do servidor público municipal. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, IX, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2012.

DUTRA, J. S.; COMMUNI, G. M. Fundamentos da Educação Corporativa, competência como base para a gestão estratégica de pessoas. In: EBOLI, M; FISCHER, A, L; MORAES, F.C.C; AMORIM, W.A.C. **Educação Corporativa Fundamentos, Evolução e Implantação de Projetos**, São Paulo: Atlas, 2010.p. 101 - 118.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press. 1975.

ETZIONI, A. **A organização moderna**. São Paulo: Pioneira, 1984.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Research**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FANTON, M. G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino: o caso da faculdade de ciências sociais aplicadas de Cascavel/PR**. 2002, 130f. Dissertação (Mestrado

em Administração) - UNIOESTE, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FÁVERO, L.P.L. **Análise dos dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Elsevier, 2009.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa** (2a ed. rev. e ampl.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1998.

FERREIRA, M. A. L. **Empregabilidade e side-bets**: uma realidade dos estudantes de mestrado. 2011. 80 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Lisboa, 2011.

FERREIRA, M. C. et al. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 21, n. 4, p. 435-445, Dec. 2016.

FREITAS, L. A. V; CHARÃO-BRITO, L. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região sul. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.21, n.2, p. 407-419, jul./dez. 2016.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 351-383, Aug. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRILLO RODRIGUES, A. P.; BASTOS, A. V. B. Os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Presentes nas Organizações Públicas. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 143-158, ago. 2013.

GRILLO RODRIGUES, A. P.; BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. **Revista Científica Hermes**, v. 8, p. 23-46, 2013.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Hum. Resour. Manag**, v. 21, p.123–136, 2011.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J.F.; e. al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre, Bookman, 2009.

HAKANEN, J. J.; BAKKER, A. B.; SCHAUFELI, W. B. Burnout and work engagement among teachers. **Journal of School Psychology**, v. 43, p. 495-513, 2006.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, 51, p. 634-649, 1986.

HALLBERG, U.; SCHAUFELI, W. B. “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? **European Psychologist**, v. 11, p.119-127, 2006.

IFFAR, **Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia Farroupilha, Plano de Desenvolvimento Institucional (2014 – 2018)**. Santa Maria. Disponível em: <[http://w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/2015324151055989pdi\\_14\\_18pdf.pdf](http://w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/2015324151055989pdi_14_18pdf.pdf)>. Acesso em: 13 dez. 2016.

IFFAR, **Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia Farroupilha, Plano de Desenvolvimento Institucional (2014 – 2018)**. Santa Maria. Disponível em: [http://w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/2015324151055989pdi\\_14\\_18pdf.pdf](http://w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/2015324151055989pdi_14_18pdf.pdf). Acesso em 13 de dez. 2016.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 692-724, 1990.

KANSTE, O. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. **Scandinavian journal of caring sciences: empirical studies**, n. 25, p. 754–761, 2011.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. Atlas: São Paulo, 1966.

KIESLER, C. A., SAKAMURA, J. A. A test of & model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p. 349-353, 1996.

KO, J-W.; PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 961-973, Dec. 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, C. F. F.; O comprometimento organizacional na Gestão Pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual – **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ- 22 a 26 de setembro de 2007.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Vitória da Conquista, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G.; ARAÚJO, S. M.; KANZAKI, M. A. N. O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional. **Revista da Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v. 4, n. 3, pp. 319-340, jul./set. 2012.

LLORENS, S.; SCHAUFELI, W.; BAKKER, A.; SALANOVA, M. Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? **Computers in Human Behavior**, v. 23, p. 825-841, 2007.

LOI, R.; HANG-YUE, N.; ZHANG, L.; VICTOR, P. L. The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work

performance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 84, p. 669–685, 2011.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C. Condições organizacionais enquanto terceiras variáveis entre *burnout* e *engagement*. **Diaphora: Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p.35-44, 2013.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; AMORIM, C. Engagement no trabalho entre profissionais da educação. **Revista Intersaberes**, v. 7, n.13, p. 193 – 214, jan. – jun. 2012.

MACHADO, P. G. B.; PORTO-MARTINS, P. C.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engagement no trabalho em profissionais de uma empresa de transporte público urbano. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 2, n. 32, p.175-185, 2014

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, art. 4, p. 433-453, 2011.

MACIEL, C. O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 544-559, 2013.

MADJAR, N.; GREENBERG, E.; CHEN, Z. Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance. **Journal of Applied Psychology**, July, v.96, n.4, p.730-743, 2011.

MAGALHÃES, M. O.; MACAMBIRA, M. O. Estilos interpessoais e vínculos com a organização: diferenças de gênero. **Psico**, Porto Alegre, v.44, n.1, p. 92-102, jan.-mar. 2013.

MAGNAN, E. S. et al. Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v.15, n. 2, p. 133-140, 2016.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v.4, n. 3, art. 5, p. 390-405, 2011.

MARTINS, V.; COSTA, L. V.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Economia e Contabilidade da Fundace**, v. 6, n. 2, 2015.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout: how organization cause personal stress and what to do about it**. San Francisco: Jossey-bass, 1997.



MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin*, v.108, n. 2, p.171-194. 1990.

MEC. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/centenario-da-rede-federal/centenario-da-rede-federal-de-educacao-profissional-e-tecnologica>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MEIRELES, A. Q.; LEMOS, A. H. C.; BALASSIANO, M. Fico Porque Preciso: Enrincheiramento Organizacional e Satisfação no Trabalho para Empregados da uma Empresa de Energia Brasileira. In: V EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2015, Salvador. **Anais...** nov, 2015.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychology Bulletin*, v. 108, p. 171-194, 1990.

MEYER, J.P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, 61-68. 1991.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional: Possíveis Correlações. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** out, 2017.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; SANTOS, M. G. Influências dos Vínculos Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho. In: **XL ENANPAD**, 2016, Costa do Sauípe. XL ENANPAD, 2016.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Z. M.; PEREIRA, L. Z.; SANTOS, C. M. Q. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras.** In: XXI EnANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MORAES, R. T. et. al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea.** São Paulo, v. 1, n. 9, p. 169-188, 1995.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n.4, p. 387-401. 1998.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, p. 224-247. 1979.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. Employee - organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. Academic Press, New York. Weiner, Y. 1982. Commitment in organizations, a normative view. **Academy of management Review** 7: p. 418-428. 1982.

OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estud. Psicol.**, Campinas, v. 33, n. 4, p. 747-755, Dec. 2016.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Antecedentes Situacionais e Individuais do Engajamento no Trabalho. In: V EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2015, Salvador. **Anais...** nov, 2015.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

OSIGWEH, C. A. B. Concept fallibility in organizational science. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v.14, n. 4, p. 579-594, 1989.

PAIVA, M. B. M. et al. Engajamento no Trabalho e Clima para Serviços em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: VII EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança. 2016, São Paulo. **Anais...** nov., 2016.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. e ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Rev. adm. contemp.** v.19, n.3, p.288-304, 2015.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENCONTRO ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnEO, 2010.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Comprometimento, Entrenchamento e Consentimento Organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011 Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set, 2011.

PINTO, M. P. C. et al. As Relações Entre O Desempenho Ao Longo Da Carreira E O Comprometimento Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal, Rev. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 629-644, Dec. 2013.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.209-241, 2002.

REICHERS, A. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p. 465-476, 1985.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**. 33 ed., p. 192-207, 2013.



RODRIGUES, A. C. A. BASTOS, A. V. B. Do comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: Evidências de Sobreposição entre os Construtos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011 Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011a.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.** (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização.** 2011. 197 f. Tese (Doutorado em Psicologia). – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, Salvador, Bahia.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização.** In J. C. Zanelli, N. Silva & S. R. Tolfo, (Orgs). Processos psicossociais nas organizações e no trabalho (pp.161-178). São Paulo: Casa do Psicólogo. 2011b.

RODRIGUES, A. C. A.; 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. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. In: PUENTEPALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, cap. 7, p. 107-120, 2015.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **XXXIII Encontro da Anpad**, São Paulo, SP, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; GODIM, S. G. M.; BASTOS, A. V. B.; SAKAMOTO, R. Como se Constroem e se Desenvolvem o Entrincheiramento e o Comprometimento com a Organização: Análise Qualitativa de Diferentes Trajetórias Profissionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

RODRIGUES, A. P. A. Padrões de vínculo com a organização: combinando diferentes níveis de entrincheiramento e comprometimento. In: EnANPAD, 36, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p.253-273, jan./fev. 2014.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1. 2007, Natal. **Anais...**, Natal, 2007.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. Anais do Encontro Nacional da Associação

Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, **Anais...**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente de ensino superior. **RAC Curitiba**, v.15, n.6, p. 973-992, 2011.

SANTOS, A. S.; COSTA, V. M. F.; MADRUGA, L. R. G.; TREVISAN, M.; DIAS, D. O.; TOMAZZONI, G. C. **Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Vínculos do Trabalhador com a Organização**. In: 3º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR, Santa Maria/RS, Set. 2014.

SCHAUFELI, W. B.. **What is engagement?** In: TRUSS; C.; ALFES K.; DELBRIDGE, R.; SHANTZ, A.; SOANE, E. (Eds.). Employee engagement in theory and practice. London: Routledge, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **O engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v.3, p.71–92, 2002.

SCHAUFELI, W.B.; BAKKER, A.B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. **Journal of Organizational Behavior**, v..25, p.293– 315, 2004.

SCHEIBLE, A. C.F. BASTOS, A. V. B., Comprometimento com a Carreira: Explorando o Conceito de Entrincheiramento, ENANPAD 2006, Salvador- BA. **Anais...** do 30 encontro. Salvador- BA -2006.

SCHUCH JR., Vitor F. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília: Associação Nacional de Profissionais de Administração da Educação, v. 11, n. 2, jul.- dez., 1995

SENGE, P. M. A. **A quinta disciplina**. 2 ed. São Paulo: Best Seller. 1998.

SILVA, E. E. C. **Consentimento Organizacional**: uma proposta de medida do construto. 2009. 183 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, Bahia.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 7-22, jan./jun. 2010.

SILVA, L. V.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil. **Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, art. 5, p. 531-548, 2011.

SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. C. P. Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 5, n. 2, p. 111-120, ago. 2015.

SILVA, R. C. D.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C.; et al. Vínculos de Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional: Percepção dos Servidores Técnico-Administrativos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP, 19, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo:SEMEAD, 2016.

SILVA, R. C. D.; COSTA, V. M. F.; TOMAZZONI, G. C.; SANTOS, A. S.; LOPES, L. F. D.; TONIN, S. Modelo de Gestão de Pessoas Agency-Community e os Vínculos de Comprometimento e Enrincheiramento Organizacionais: Um estudo Comparativo entre Universidades Federais. In: V EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2015, Salvador. **Anais...** nov, 2015.

SIMPSON, M. R. Engagement at Work: A review of the literature. **International Journal of Nursing Studies**, v. 46, p. 1012-1024, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr. S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E.; Borges-Andrade, A.; V. B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004, p. 300-330.

SIQUEIRA, M.M.M.; MARTINS, M.C.F.; ORENGO, V.;SOUZA, W. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M (Org). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed.,p. 147 -154, 2014.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BA, S. A. C. **Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás**. XXIII ENANGRAD. Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2012.

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

SONNENTAG, S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. **J. Appl. Psychol**, v. 88, p.518–528, 2003.

TEIXEIRA, P. R. et al. Engagement no Trabalho em Residentes Médicos de Pediatria. **Rev. bras. educ. med.**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 126-133, Jan. 2017.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M.F.; SANTOS, A. S.; POSSER, T. G. Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento: Explorando os Vínculos do Indivíduo com a Organização. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** out, 2017.

TONIN, S.; TONIN G. A.; FREITAS, L. A. R.; et al. Comprometimento e enrincheiramento organizacional: um estudo de suas relações em uma organização do setor comercial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP, 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2012.

TORRES, M. T. **Estabilidade no serviço público – um fator de interferência na qualidade do serviço prestado ao cidadão**. 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/producao-academica/estabilidade-no-servico-publico-um-fator-de-interferencia-na-qualidade-do-servico-prestado-ao-cidadao/4026/>>.

Acesso em: 20 out. 2017.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **REAd. Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 290-316, Aug. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, J.C.F; LIMA, T.C.B., QUEIROZ, G.C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 3., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 2, p. 207-217, Aug. 2015.

VERGARA, S. C., **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIDAL, D. N.; GRILLO RODRIGUES, A. P. Vínculos Organizacionais: Estudo de Caso no 13º Batalhão de Bombeiros Militar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 1, p. 4-18, jan./abr. 2016.

WARR, P.; INCEOGLU, I. Job Engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person: job fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n 2, p.129-138, apr. 2012.

WEINER, T.; VARDI, Y. Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, n.1, p. 295–306, 1990.

WEINER, Y. Commitment in organizations, a normative view. **Academy of management Review**, New York, v. 7, p. 418-428, 1982.

WILLIAMS, L.; ANDERSON, S. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3 p. 601- 617, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Ao Senhor  
**Rodrigo Ferreira Machado**  
Diretor Geral  
Instituto Federal Farroupilha  
Campus Alegrete

Alegrete, 08 de agosto de 2017.

Eu, Dionara Dorneles Lopes, acadêmica do Curso de Pós-graduação *stricto sensu* em Administração da Universidade de Passo Fundo - UPF, venho solicitar sua autorização para realização do projeto de pesquisa de dissertação intitulado **Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e sua relação com o Engajamento no Trabalho: Um estudo com os Servidores Técnicos-administrativos do IFFar – Campus Alegrete**, que está sendo orientado pelo professor André da Silva Pereira. O objetivo desta pesquisa é: analisar como o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional podem se relacionar com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete.

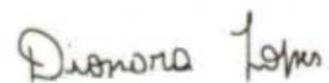
Importante ressaltar que o comprometimento organizacional está relacionado os níveis de desempenho, ligação afetiva, bem estar e satisfação no trabalho, onde o trabalhador se identifica com a organização e sente orgulho de trabalhar na mesma. Já o entrincheiramento organizacional representa uma forma de proteção, segurança e garantia de estabilidade, pode ser definido como a tendência do trabalhador permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída. E por último, o engajamento no trabalho é um sentimento de realização, ligado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção.

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos cujos dados serão coletados através de questionário impresso e online, salientando, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações serão divulgadas de forma anônima e serão mantidas na UPF, por um período de 3 anos sob a

responsabilidade do pesquisador responsável. Após este período, os dados serão destruídos.

Certo de que esta solicitação será atendida, desde já agradeço.

Atenciosamente,



Dionara Dorneles Lopes

**APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM  
ADMINISTRAÇÃO  
COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE  
PESSOAS

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre o Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos do IFFAR – Campus Alegrete, de responsabilidade da pesquisadora Dionara Dorneles Lopes que tem como objetivo “analisar como o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional podem se relacionar com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete”. Importante ressaltar que o comprometimento organizacional está relacionado os níveis de desempenho, ligação afetiva, bem estar e satisfação no trabalho, onde o trabalhador se identifica com a organização e sente orgulho de trabalhar na mesma. Já o entrincheiramento organizacional representa uma forma de proteção, segurança e garantia de estabilidade, pode ser definido como a tendência do trabalhador permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída. O vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização não inclui desejo, mas sim uma necessidade.

Como benefícios essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos. Os participantes poderão tem um maior conhecimento sobre o tema, um autoconhecimento através de uma devolutiva a respeito do vínculo que liga ele com a instituição, e os seus nível de engajamento no trabalho.

Ao aceitar participar deste estudo, você responderá as perguntas de um questionário que mede o comprometimento organizacional, entrincheiramento organizacional e o engajamento no trabalho. Você receberá o questionário impresso, e o mesmo poderá ser devolvido posteriormente.

Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada a pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação



nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Possíveis questionamentos ou descontentamentos referentes ao processo de pesquisa serão analisados e estudados por profissionais específicos da área em questão. Dessa forma, a pesquisa mantém-se adequada nos quesitos éticos e morais.

Você não terá qualquer despesa para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação no estudo. As suas informações serão gravadas e posteriormente destruídas, num prazo de 3 anos. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora Dionara Dorneles Lopes, pelo telefone (55)999065590, ou com o curso Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque se nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

Alegrete \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

Caro servidor, leia atentamente as questões abaixo e responda com sinceridade, não existem respostas certas ou erradas. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Desde já agradeço a sua colaboração.

### Parte I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

#### 1 - SEXO:

Feminino  Masculino

#### 2-IDADE

18 a 25 anos  31 a 35 anos  41 a 50 anos  
 26 a 30 anos  36 a 40 anos  acima de 50 anos

#### 3- ESCOLARIDADE:

Ensino Fundamental  Ensino Médio  Ensino Médio Profissionalizante  
 Superior Completo  Pós-Graduação  Mestrado  Doutorado

#### 4- ESTADO CIVIL:

solteiro(a)  viúvo(a)  separado(a) / divorciado(a)  
 casado(a)  outros

#### 5 -TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: \_\_\_\_\_ANOS

#### 6- Você exerce alguma função gratificada como diretor, coordenador, chefe de setor?

Sim  Não

#### 7 - Sua renda é a principal fonte de rendimentos da sua família

Sim  Não

### Parte II - MEDIDA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Fonte: Bastos e Aguiar (2015).

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
3. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	
4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	
8. Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
9. Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.	
10. Eu realmente me interessar pelo destino da organização onde trabalho.	
11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da empresa em que trabalho.	
12. Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	

### Parte III - MEDIDA DE ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL – MEO

Fonte: Rodrigues e Bastos (2015).

A seguir, apresentamos várias frases sobre a sua realidade de trabalho. Como você avalia sua relação com a sua organização?

Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase, de acordo com a escala a seguir. Quanto mais perto de 1, maior é a sua discordância; quanto mais perto de 6, maior é a sua concordância. Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Por isso, indique ao lado de cada item sua avaliação da ideia apresentada.

Discordo			Concordo		
1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente

1. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	
2. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	
3. Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	
4. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	
5. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	
6. Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	
7. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	
8. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	
9. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	
10. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	
11. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	
13. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).	
14. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	

15. Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	
16. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	
17. Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	
18. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	

### Observações de aplicação do instrumento

Abaixo, segue a categorização das questões por fator. Essa informação visa fornecer mais detalhes do instrumento ao pesquisador e não deve constar no instrumento ao ser aplicado.

Dimensões do Constructo	Itens
Ajustamento à posição social (APS)	1, 5, 7, 11, 14 e 16
Arranjos burocráticos impessoais (ABI)	3, 6, 8, 10, 13 e 18
Limitação de Alternativas (LA)	2, 4, 9, 12, 15 e 17

### Parte IV – ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Fonte: Schaufeli e Bakker (2004) e adaptado por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009)

A seguir, apresentamos várias frases sobre **como você se sente no seu trabalho atual**.

Leia cuidadosamente cada frase e coloque no espaço após a declaração **com que frequência esses sentimentos ocorrem**. Se você nunca teve esse sentimento, coloque "0" (zero) no espaço após a declaração. Se você teve esse sentimento, indique a frequência com que você sentiu colocando o número (de 1 a 6) que melhor descreve a frequência com que se sente assim.

0 Nunca	1 Quase Nunca	2 Raramente	3 As vezes	4 Frequentemente	5 Muitas vezes	6 Sempre
------------	---------------------	----------------	---------------	---------------------	-------------------	-------------

1. Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	
2. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	
3. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	
4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	
5. Meu trabalho me inspira.	
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	
7. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	
8. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	
9. 'Deixo-me levar' pelo meu trabalho.	

### Observações de aplicação do instrumento

Abaixo, segue a categorização das questões por fator. Essa informação visa fornecer mais detalhes do instrumento ao pesquisador e não deve constar no instrumento ao ser aplicado.

<b>Dimensões do Constructo</b>	<b>Itens</b>
Vigor	1, 4 e 7
Dedicação	2, 5 e 8
Absorção	3, 6 e 9

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA – CÂMPUS ALEGRETE  
GABINETE DA DIREÇÃO GERAL

### Autorização Institucional

Eu, Rodrigo Ferreira Machado, responsável pelo Instituto Federal Farroupilha *Campus* Alegrete, autorizo a realização do projeto de pesquisa de dissertação intitulado **Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e sua relação com o Engajamento no Trabalho: Um estudo com os Servidores Técnicos-administrativos do IFFar – *Campus* Alegrete**, pela pesquisadora Dionara Dorneles Lopes, nesta Instituição, após emissão do parecer de aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade de Passo Fundo (CEP-UPF).

Alegrete, 10 de agosto de 2017.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Ferreira Machado', written over a faint circular stamp.

**Rodrigo Ferreira Machado**

Diretor Geral

Portaria nº 1.842/2016

Rodrigo Ferreira Machado

Diretor Geral

IF Farroupilha - *Campus* Alegrete

Portaria 1.842, de 05/12/2016

## ANEXO B – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA NA PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM O ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO IFFAR: CAMPUS ALEGRETE

**Pesquisador:** DIONARA DORNELES LOPES

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 76185517.8.0000.5342

**Instituição Proponente:** Universidade de Passo Fundo/Vice-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.347.587

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisa intitulada “Comprometimento e entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos do IFFAR: campus Alegrete, busca desenvolver um estudo descritivo de caráter quantitativo a partir de estudo de caso dessa Instituição Federal de Educação Superior. Os sujeitos da pesquisa serão o servidores técnicos-administrativos, somando um total de 89 participantes. Será feito um questionário com 46 perguntas fechadas e divididas em quatro partes: a) identificação do participante (7 questões); b) comprometimento organizacional, composta por 12 questões; c) entrincheiramento organizacional, composta por 18 questões mensurando o ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas; d) engajamento no trabalho, composta por 9 itens. Os questionários serão entregues diretamente aos participantes. Para aqueles que estiverem em licença será enviado e-mail e desenvolvida via plataforma Google docs.

#### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Este estudo tem como objetivo analisar como o comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional podem se relacionar com o engajamento no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFFAR – Campus Alegrete.

**Endereço:** BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo

**Bairro:** Divisão de Pesquisa / São José **CEP:** 99.052-900

**UF:** RS **Município:** PASSO FUNDO

**Telefone:** (54)3316-8157

**E-mail:** cep@upf.br



UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-



Continuação do Parecer: 2.347.587

Objetivo Secundário: a) Identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho dos servidores; b) Investigar as relações existentes entre o comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho, com um conjunto de variáveis sociodemográficas; c) Analisar as possíveis relações entre o comprometimento organizacional, o entrenchamento organizacional e o engajamento no trabalho.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos: Possíveis questionamentos ou descontentamentos referentes ao processo de pesquisa serão analisados e estudados por profissionais específicos da área em questão. Dessa forma, a pesquisa mantém-se adequada nos quesitos éticos e morais.

Benefícios: Como benefícios essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos. Os participantes poderão ter um maior conhecimento sobre o tema, um autoconhecimento através de uma devolutiva a respeito do vínculo que liga ele com a instituição, e os seus nível de engajamento no trabalho.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trata-se de uma pesquisa que busca desenvolver um estudo descritivo de caráter quantitativo a partir de estudo de caso dessa Instituição Federal de Educação Superior. Os sujeitos da pesquisa serão o servidores técnicos-administrativos, somando um total de 89 participantes. Será feito um questionário com 46 perguntas fechadas e divididas em quatro partes: a) identificação do participante (7 questões); b) comprometimento organizacional, composta por 12 questões; c) entrenchamento organizacional, composta por 18 questões mensurando o ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas; d) engajamento no trabalho, composta por 9 itens. Os questionários serão entregues diretamente aos participantes. Para aqueles que estiverem em licença será enviado e-mail e desenvolvida via plataforma Google docs.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os direitos fundamentais dos participantes foram garantidos no projeto e no TCLE. O protocolo foi instruído e apresentado de maneira completa e adequada. Os compromissos do pesquisador e das

**Endereço:** BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo  
**Bairro:** Divisão de Pesquisa / São José **CEP:** 99.052-900  
**UF:** RS **Município:** PASSO FUNDO  
**Telefone:** (54)3316-8157 **E-mail:** cep@upf.br

**UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-**



Continuação do Parecer: 2.347.587

instituições estavam presentes. O projeto foi considerado claro em seus aspectos científicos, metodológicos e éticos.

**Recomendações:**

Após o término da pesquisa, o CEP UPF solicita: a) A devolução dos resultados do estudo aos sujeitos da pesquisa ou a instituição que forneceu os dados; b) Enviar o relatório final da pesquisa, pela plataforma, utilizando a opção, no final da página, "Enviar Notificação" + relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto, este Comitê, de acordo com as atribuições definidas na Resolução n. 466/12, do Conselho Nacional da Saúde, Ministério da Saúde, Brasil, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa na forma como foi proposto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_977051.pdf	02/10/2017 16:27:40		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	02/10/2017 16:24:10	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	02/10/2017 16:23:41	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito
Outros	Questionario.pdf	12/09/2017 11:35:04	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	AutorizacaoInstitucional.pdf	12/09/2017 11:34:32	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	06/09/2017 20:22:42	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito
Declaração de Pesquisadores	pesqiniciada.pdf	16/08/2017 14:36:43	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito
Orçamento	RECURSOS.pdf	10/08/2017 16:44:49	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	10/08/2017 16:44:28	DIONARA DORNELES LOPES	Aceito

**Endereço:** BR 285- Km 292 Campus I - Centro Administrativo

**Bairro:** Divisão de Pesquisa / São José **CEP:** 99.052-900

**UF:** RS **Município:** PASSO FUNDO

**Telefone:** (54)3316-8157

**E-mail:** cep@upf.br

UNIVERSIDADE DE PASSO  
FUNDO/ PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA E PÓS-



Continuação do Parecer: 2.347.587

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PASSO FUNDO, 25 de Outubro de 2017

---

**Assinado por:**  
**Felipe Cittolin Abal**  
**(Coordenador)**