

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UFSM E UFMA QUANTO AO  
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS *AGENCY-  
COMMUNITY* E OS VÍNCULOS DE  
COMPROMETIMENTO E INTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Rogério Castro Destêrro e Silva**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS DA UFSM E UFMA QUANTO AO  
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS *AGENCY-COMMUNITY*  
E OS VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO E  
ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL**

**Rogério Castro Destêrro e Silva**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Área de Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Destêrro e Silva, Rogério Castro Destêrro e Silva  
Percepção dos Servidores Técnico-Administrativos da  
UFSM e UFMA quanto ao Modelo de Gestão de Pessoas  
Agency-Community e os vínculos de Comprometimento e  
Entrincheiramento Organizacionais. / Rogério Castro  
Destêrro e Silva Destêrro e Silva.-2014.  
175 f.; 30cm

Orientadora: Vânia Medianeira Flôres Costa Costa  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Comprometimento 2. Entrincheiramento 3. Modelo  
Agency-Community I. Costa, Vânia Medianeira Flôres Costa  
II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA  
UFSM E UFMA QUANTO AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS  
AGENCY-COMMUNITY E OS VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO  
E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL**

elaborada por  
**Rogério Castro Destêrro e Silva**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração.**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Vânia Medianeira Flôres Costa, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Janice Janissek de Souza, Dr<sup>a</sup>. (UFBA)**

**Luís Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 05 de setembro de 2014.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai e melhor amigo que, mesmo não estando mais entre nós,  
permanece mais perto de mim, guiando cada passo que dou.

Dedico à minha mãe, sempre serena, pelo exemplo de vida e pelo amor incondicional que  
deram sentido a todos os momentos da minha vida.

À Nólia, minha esposa, companheira de todos os momentos, guerreira que, sem nada pedir em  
troca, pôs paixão, alma e coração na minha guerra, ajudando-me a vencê-la.

Aos meus filhos Juliana e Rodrigo, fontes da minha inspiração, do meu esforço e esperança.

Ao meu netinho Davi, brilho novo nos meus olhos, projeto de vida e esperança de um mundo  
melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo Dom da Vida.

Ao Magnífico Reitor da UFMA, Professor Natalino Salgado Filho, pela confiança e condições criadas para a realização do mestrado.

À Instituição UFSM, por acreditar no MINTER UFMA/UFSM.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Maranhão – FAPEMA, pelo apoio.

À minha orientadora, Professora Vânia Medianeira Flores Costa, pelo incentivo, amizade, pela colaboração e competência acadêmica, tornando possível a realização deste sonho. Serei eternamente grato à Senhora.

Ao Prof. Luis Felipe Dias Lopes pelo apoio no processamento de dados e orientação estatística.

À Coordenação do PPGA/UFSM, pela infraestrutura e acolhida proporcionadas.

Ao Professor Breno Augusto Diniz Pereira, pela forma clara e objetiva com que sempre procurou atender às minhas solicitações.

A todos os professores do MINTER, pela dedicação, esforço e competência acadêmicas demonstradas ao longo dessa jornada.

Ao “Coração do Rio Grande”, pela fraternal acolhida.

Aos amigos do MINTER por dividirem alegrias e aflições de um momento especial que marcará nossas vidas para sempre.

Ao Luís, Fabiano, Leonir, Elaide, Yêda, Rose e tantos outros, pela atenção, presteza, bem como pelo apoio e exemplo de verdadeiro comprometimento.

À Andressa Schaurich e ao Gean Carlos Tomazzoni, meu agradecimento especial, por terem sido meus “anjos da guarda” nessa jornada.

Ao Digão e à Renata, genro e nora, por estarem presentes na vida dos meus filhos, fazendo-os felizes.

Aos meus irmãos Roxana, Raquel e Ronaldo, pelo exemplo e pela torcida.

À minha amiga e comadre Antônia, pelo cuidado com todos e com tudo que amo, durante a minha ausência.

Aos colegas dos Centros de Ensino da UFMA que aceitaram participar desta pesquisa.

Aos colegas de trabalho da Divisão de Administração Interna do Gabinete do Reitor, pela amizade e apoio.

Ao amigo Manassés Nogueira Pereira, em especial, por sua amizade sincera, pelo apoio e pela colaboração em todos os momentos em que precisei.

A todos os amigos de São Luís pela compreensão das minhas ausências necessárias.

Aos que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso deste trabalho.

Muito obrigado!

*“Viva quem vive o  
que de vida vive,  
o bastante para viver.*

*A vida só é vida  
se impõe vida,  
Viver é ser !”*

*(Dagmar Destêrro)*

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSM E UFMA QUANTO AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS *AGENCY-COMMUNITY* E OS VÍNCULOS DE COMPROMETIMENTO E ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL**

AUTOR: ROGÉRIO CASTRO DESTÊRRO E SILVA  
ORIENTADORA: VÂNIA MEDIANEIRA FLÔRES COSTA  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 05 de setembro de 2014.

Este trabalho teve por objetivo comparar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e da UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community* e sua relação com os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional. A amostra da pesquisa foi de 242 servidores técnico-administrativos da UFSM e 139 da UFMA, aos quais foi aplicado um questionário elaborado a partir dos modelos de avaliação de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, proposto por Bastos et al. (2008), e de gestão de pessoas *agency-community*, elaborado por Rousseau e Arthur (1999). Realizaram-se análises descritivas para investigar a exatidão da entrada dos dados, o tamanho e a descrição da amostra, bem como a distribuição das variáveis. Identificaram-se comprometimentos afetivo alto para as duas instituições, instrumental alto para a UFMA e médio para a UFSM, normativo médio para aquela e baixo para esta. O entrincheiramento apresentou um ajustamento à posição social alto para a UFMA e médio para a UFSM; limitação de alternativas médias para as duas instituições, e arranjos burocráticos impessoais alto para a UFMA e médio para a UFSM. Identificaram-se modelos *community* alto e *agency* médio para as duas instituições. Foram encontrados, com relação aos dados sócio-demográficos, comprometimento afetivo, entrincheiramento e noção *community* alto e noção *agency* média nas duas instituições entre os servidores acima dos 46 anos; correlações positivas quando relacionadas as dimensões do comprometimento, e as bases do entrincheiramento; correlações positivas entre o modelo de gestão de pessoas *community* com o comprometimento instrumental na UFMA e afetivo na UFSM. Referente ao modelo *agency*, o relacionamento, na UFMA, foi negativo, e, na UFSM, apresentou correlações positivas comprometimento normativo, entrincheiramento ajustamento à posição social e limitação de alternativas. Quanto ao entrincheiramento, o modelo *community* apresentou todas as correlações positivas fracas, na UFMA, e ausência total de relacionamento na UFSM. O modelo *agency* apresentou uma correlação negativa com o entrincheiramento ajustamentos à posição social na UFMA; já na UFSM, apresentou relações positivas com a limitação de alternativas, ajustamento à posição social e ausência de relacionamento com os arranjos burocráticos impessoais. Os resultados mostram que a base predominante dos colaboradores é a afetiva, seguida da instrumental, uma vez que os funcionários percebem a existência de práticas *community* nas ações de gestão da organização. Como contribuição, este trabalho deixa, além do comparativo, uma ampla revisão de trabalhos publicados no país e no exterior e contribui para a compreensão da importância da adoção de novos modelos de gestão de pessoas que considerem o alinhamento entre o individual e o coletivo.

**Palavras-Chave:** Comprometimento; Entrincheiramento; Modelo *Agency-Community*.

## **ABSTRACT**

Master's Dissertation  
Administration Post-Graduation Program  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A PERCEPTION OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE CIVIL SERVANTS OF UFSM AND UFMA REGARDING TO THE PEOPLE MANAGEMENT AGENCY–COMMUNITY MODEL AND THE BINDING TYPES OF COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT.**

AUTHOR: ROGÉRIO CASTRO DESTÊRRO E SILVA  
ADVISER: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. VÂNIA MEDIANEIRA FLÔRES COSTA  
Date and Place of Presentation: Santa Maria, September 5<sup>th</sup> 2014

This study aimed to compare the perception of the technical-administrative civil servants of UFSM and UFMA regarding people management agency-community model, and the binding types of commitment and organizational entrenchment. The research sample was 242 technical-administrative civil servants of UFSM and 139 of UFMA, with who was applied a questionnaire drawn from the assessment model of commitment and organizational entrenchment, proposed by Bastos et al. (2008), and people management agency-community model, proposed by Rousseau and Arthur (1999). Descriptive analyses were performed to investigate the accuracy of data entry, size and sample description, as well as variable distribution. Were identified high affective commitment to both institutions, high instrumental to UFMA and medium to UFSM, medium normative to UFMA and high to UFSM. The entrenchment has submitted an adjustment to the social position high to UFMA and medium to UFSM; medium alternative limitations to both institutions, and high impersonal bureaucratic arrangements to UFMA and medium to UFSM. Were identified high community models and medium agency models to both institutions. Were encountered, related to socio-demographic data, affective commitment, entrenchment and high community notion and medium agency notion between civil servants with over 46 years of both institutions; positive correlations when related the commitment dimensions, and entrenchment bases; positive correlations between people management community model and instrumental commitment in UFMA and affective in UFSM. Referring to agency model, the relationship, in UFMA, was negative, and, in UFSM, presented positive normative commitment correlations, entrenchment social position adjustment and alternative limitations. Regarding to entrenchment, the community model presented all correlation positive weak, in UFMA, and total relationship absence in UFSM. The agency model presented a negative correlation with entrenchment social position adjustment, in UFMA; in UFSM, presented positive relationship with the alternative limitations, social position adjustment and relationship absence with impersonal bureaucrats arrangement. The results show that the predominant civil servants bases is affective, followed by instrumental, once that the civil servants realize the existence of community practices in organizational people management actions. As a contribution, this study leave, in addition to comparative study, an extensive of published studies in the country and abroad and contributes to understanding the importance of adopting new people management models that consider the alignment between the individual and collective.

**Keywords:** Agency-Community Model; Commitment; Entrenchment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de entrincheiramento na organização.....	47
Figura 2 - Organograma da UFSM.....	53
Figura 3 - Organograma simplificado da UFMA.....	59
Figura 4 - Modelo da pesquisa.....	64
Figura 5 - Representação do questionário.....	73
Figura 6 - Convenção das siglas usadas na análise de dados.....	78
Figura 7 - Avaliação do coeficiente de correlação.....	127
Figura 8 - Correlações entre comprometimento organizacional e suas dimensões.....	130
Figura 9 - Correlação entre entrincheiramento organizacional e suas bases.....	132
Figura 10 - Correlação entre as bases do entrincheiramento organizacional e dimensões do comprometimento organizacional.....	134
Figura 11 - Correlações entre entrincheiramento e as dimensões do comprometimento organizacional.....	136
Figura 12 - Correlações entre comprometimento e as dimensões do entrincheiramento organizacional.....	137
Figura 13 - Correlação entre o modelo <i>community</i> , comprometimento e entrincheiramento.....	139
Figura 14 - Correlação entre o modelo <i>agency</i> , comprometimento e entrincheiramento.....	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores do modelo híbrido de agency-community.....	31
Quadro 2 - Modelo de gestão de pessoas de agency-community.....	32
Quadro 3 - Características do modelo <i>agency e community</i> .....	33
Quadro 4 - Modelo tridimensional do comprometimento.....	37
Quadro 5 - Fases da pesquisa.....	63
Quadro 6 - Hipóteses do estudo.....	63
Quadro 7 - Cursos da UFMA e UFSM distribuídos nos centros de ensino.....	69
Quadro 8 - Aspectos de inclusão e exclusão dos participantes da UFSM e da UFMA.....	70
Quadro 9 - Análise dos dados por objetivo proposto.....	76
Quadro 10 - Convenção dos clusters.....	77
Quadro 11 - Categorização dos dados sócio-demográficos e profissionais.....	78
Quadro 12 - Quadro-resumo do nível de comprometimento, entrincheiramento e modelo <i>agency e community</i> .....	95
Quadro 13 - Quadro-resumo da relação entre comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão agency-community com os dados sócio-demográficos e profissionais..	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de técnico-administrativos da UFSM, por centro de ensino.....	66
Tabela 2 - Número de técnico-administrativos da UFMA, por centro de ensino.....	67
Tabela 3 - Tabela-resumo de dados da UFSM e da UFMA.....	68
Tabela 4 - Características da amostra.....	80
Tabela 5 - Confiabilidade das escalas.....	82
Tabela 6 - Percentual de indivíduos por nível de comprometimento afetivo, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM.....	84
Tabela 7 - Percentual de indivíduos por nível de comprometimento instrumental, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM.....	85
Tabela 8 - Percentual de indivíduos por nível de comprometimento normativo, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM.....	87
Tabela 9 - Percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento ajustamento à posição, social, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM.....	88
Tabela 10 - Percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento limitação de alternativas, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM .....	90
Tabela 11 - Percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM .....	91
Tabela 12 - Percentual de indivíduos no modelo <i>community</i> nos centros de ensino da UFMA e UFSM.....	92
Tabela 13 - Percentual de indivíduos no modelo <i>agency</i> nos centros de ensino da UFMA e UFSM.....	93
Tabela 14 - Relação entre os construtos do comprometimento e as faixas etárias.....	96
Tabela 15 - Relação entre os construtos do entrincheiramento e as faixas etárias.....	98
Tabela 16 - Relação entre comprometimento e construtos com o estado civil.....	100
Tabela 17 - Relação entre entrincheiramento e construtos com o estado civil.....	102
Tabela 18 - Relação entre comprometimento e construtos com nível de renda.....	104
Tabela 19 - Relação entre entrincheiramento e construtos com o nível de renda.....	106
Tabela 20 - Relação entre comprometimento e construtos com a escolaridade.....	108
Tabela 21 - Relação entre entrincheiramento e construtos com a escolaridade.....	110
Tabela 22 - Relação entre comprometimento e construtos com o tempo de serviço.....	112
Tabela 23 - Relação entre entrincheiramento e construtos com o tempo de serviço.....	113

Tabela 24 - Relação entre comprometimento e construtos com o cargo.....	115
Tabela 25 - Relação entre entrincheiramento e construtos com o tempo de serviço.....	117
Tabela 26 - Relação do modelo <i>agency e community</i> com a faixa etária.....	119
Tabela 27 - Relação do modelo <i>agency e community</i> com o estado civil.....	120
Tabela 28 - Relação do modelo <i>agency e community</i> com a nível de renda.....	121
Tabela 29 - Relação do modelo <i>agency e community</i> com a escolaridade.....	122
Tabela 30 - Relação do modelo <i>agency e community</i> com o tempo de serviço.....	123
Tabela 31 - Relação do modelo <i>agency e community</i> com o cargo.....	124
Tabela 32 - Matriz de correlação entre os construtos – UFMA.....	128
Tabela 33 - Matriz de correlação entre os construtos – UFSM.....	129

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABI	Arranjos Burocráticos Impessoais
AGP	Área de Gestão de Pessoas
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i> (Análise de Variância)
AP	Administração de Pessoal
APS	Ajustamento à Posição Social
ARH	Administração de Recursos Humanos
CA	Comprometimento Afetivo
CCAA	Centro de Ciências Agrárias e Ambientais de Chapadinha/MA
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAL	Centro de Artes e Letras
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CCSo	Centro de Ciências Sociais
CCST/IMP	Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia de Imperatriz/MA
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CGU	Controladoria Geral da União
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte/RS
CCH	Centro de Ciências Humanas
CI	Comprometimento Instrumental
COLUN	Colégio Universitário
CN	Comprometimento Normativo
CNS	Conselho Nacional em Saúde
CT	Centro de Tecnologia
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
DEPE	Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão.
EAC	Escala <i>Agency-Community</i>

EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
ECOAF	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC	Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON	Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
FAPEMA	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Maranhão.
FUM	Fundação Universidade do Maranhão
HU	Hospital Universitário
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LA	Limitação de Alternativas
MINTER	Mestrado Interinstitucional
NAE	Núcleo de Assuntos Estudantis
NC	Núcleo de Comunicação
NEC	Núcleo de Eventos e Concursos
NIB	Núcleo Integrado de Bibliotecas
NITEREAD	Núcleo de Tecnologia da Informação, Rede e Ensino à Distância.
NUPEAD	Núcleo de Pesquisa em Administração
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RH	Recursos Humanos
PRECAM	Prefeitura de Campus
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGF	Pró-Reitoria de Graduação e Finanças
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PRH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
RU	Restaurante Universitário
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
SISNEP	Sistema Nacional de Ética em Pesquisa
SOMACS	Sociedade Maranhense de Cultura Superior
T.A.	Técnico-administrativos
TACLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UDESSM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	25
<b>1.2 Objetivo geral</b> .....	25
<b>1.3 Objetivos específicos</b> .....	25
<b>1.4 Justificativa</b> .....	26
<b>1.5 Estrutura do trabalho</b> .....	27
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	28
<b>2.1 Modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i></b> .....	28
<b>2.2 Comprometimento organizacional</b> .....	34
2.2.1 O enfoque afetivo .....	38
2.2.2 O enfoque instrumental .....	39
2.2.3 O enfoque sociológico .....	40
2.2.4 O enfoque normativo .....	41
2.2.5 O enfoque comportamental .....	42
<b>2.3 Entrincheiramento organizacional</b> .....	44
<b>3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UFSM E UFMA</b> .....	49
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	61
<b>4.1 Caracterização e delineamento da pesquisa</b> .....	61
4.1.1 Desenho da pesquisa .....	62
<b>4.2 População e amostra</b> .....	64
4.2.1 Critérios de inclusão e exclusão no estudo .....	70
<b>4.3 Aspectos éticos</b> .....	70
4.3.1 Riscos da pesquisa .....	71
4.3.2 Benefícios da pesquisa .....	71
<b>4.4 Coleta de dados</b> .....	72
<b>4.5 Análise dos dados</b> .....	75
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	79
<b>5.1 Caracterização do perfil dos participantes</b> .....	79
<b>5.2 Avaliação da confiabilidade das escalas</b> .....	82
<b>5.3 Nível de comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i></b> .....	83
5.3.1 Quanto ao nível de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo .....	84
5.3.2 Quanto ao nível de entrincheiramento: ajustamento à posição social, limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais .....	88
5.3.3 Quanto ao modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i> .....	92
<b>5.4 Relação entre comprometimento, entrincheiramento e a noção <i>agency-community</i> com os dados sócio-demográficos e profissionais: faixa etária, estado civil, nível de renda, escolaridade, tempo de serviço e cargo</b> .....	95
5.4.1 Faixa etária com comprometimento e entrincheiramento .....	95
5.4.2 Estado civil com comprometimento e entrincheiramento .....	100

5.4.3	Nível de renda com comprometimento e entrincheiramento.....	103
5.4.4	Escolaridade com comprometimento e entrincheiramento.....	107
5.4.5	Tempo de serviço com comprometimento e entrincheiramento.....	111
5.4.6	Cargo com comprometimento e entrincheiramento .....	115
5.4.7	Faixa etária com o modelo <i>agency</i> e <i>community</i> .....	118
5.4.8	Estado civil com o modelo <i>agency</i> e <i>community</i> .....	120
5.4.9	Nível de renda com o modelo <i>agency</i> e <i>community</i> .....	121
5.4.10	Escolaridade com o modelo <i>agency</i> e <i>community</i> .....	122
5.4.11	Tempo de serviço com o modelo <i>agency</i> e <i>community</i> .....	123
5.4.12	Cargo com o modelo <i>agency</i> e <i>community</i> .....	124
<b>5.5</b>	<b>Relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo <i>agency-community</i></b> .....	<b>126</b>
5.5.1	Correlações entre o construto comprometimento organizacional e suas dimensões .....	130
5.5.2	Correlação entre o construto entrincheiramento organizacional e suas bases .....	131
5.5.3	Correlação entre as bases do entrincheiramento organizacional e dimensões do comprometimento organizacional .....	134
5.5.4	Correlação entre entrincheiramento e as dimensões do comprometimento organizacional .....	135
5.5.5	Correlação entre comprometimento e as bases do entrincheiramento organizacional .....	136
5.5.6	Correlação entre o modelo <i>community</i> e as dimensões do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais .....	138
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>143</b>
	REFERÊNCIAS .....	153

## INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século passado, perpassando pelo início deste milênio, vêm se consolidando entre os estudiosos da administração, em especial na área de gestão de pessoas, alguns conceitos e práticas relevantes para o mundo das organizações, todos eles aludindo à eficiência na gestão de pessoas. Para Rocha (2001), o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho e a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos vêm forçando as organizações a realinharem suas práticas de gestão e suas estratégias, como também exigindo dos trabalhadores competências que vão além da simples execução de tarefas.

Percebe-se que é latente a necessidade do desenvolvimento e utilização de novos modelos de gestão que procurem trazer maior agilidade e flexibilidade às organizações e que favoreçam a inovação e o desenvolvimento de equipes de trabalho. Isto fará com que as organizações busquem fortalecer sua capacidade de aprender continuamente para enfrentarem o desafio da gestão de pessoas, na contemporaneidade, qual seja superar as dificuldades impostas por cenários que mudam muito rapidamente e fazer da organização um modelo de excelência.

Assim, Grangeiro (2006) afirma que a volatilidade característica da Nova Era Econômica impõe à gestão de pessoas três grandes desafios: os ambientais, organizacionais e individuais. Os ambientais dizem respeito às forças externas que possuem significantes consequências para o desempenho das empresas e que não podem ser controladas por elas. Já os organizacionais são aqueles que se encontram inseridos nas empresas, mas que são influenciados por fatores ambientais. Por sua vez, os desafios individuais decorrem de políticas e práticas adotadas pelas organizações em relação a seus empregados.

Este último desafio, por referir-se ao fator humano, remete à necessidade de fazer com que as pessoas se identifiquem com a organização e percebam que seu crescimento profissional é, em grande medida, decorrente do desempenho da própria empresa. É nesta perspectiva que construtos como comprometimento e entrenchamento organizacionais e na carreira são cada vez mais recorrentes na literatura especializada; sobre o tema, destacam-se os estudos de Bastos (2008), Rodrigues (2009), Balsan (2011), Ferreira (2011), Rowe, Bastos e Pinho (2011) e Kilimnik (2011).

Rodrigues, Bastos e Godim (2013) apontam os valores relacionados aos vínculos mantidos pelo indivíduo com o seu trabalho e a organização, que vêm passando por

consideráveis transformações, especialmente a partir dos anos 80 do século XX, quando o processo de globalização passou a exigir mais das organizações, e estas, por sua vez, passaram a buscar mais profissionais qualificados e responsáveis pelo desenvolvimento cultural, social, econômico e ambiental, adaptáveis às constantes mudanças de cenários.

O advento da sociedade do conhecimento produziu uma revalorização das teorias de capital humano e capital social cujos impactos afetam as relações de trabalho em toda a economia. As pessoas se preparam, hoje em dia, não mais para uma carreira no decorrer da vida toda, mas para uma sucessão de ciclos profissionais de bases tecnológicas variáveis (SANTOS FILHO, 2008, p. 5).

Segundo Buarque (1994), seja qual for o caminho da humanidade, passa pela universidade, que terá que reagir e transformar-se, buscando agilidade e flexibilidade para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, cuja integração e soluções para a sociedade e para as organizações sejam critérios fundamentais deste milênio.

Leite (2007) comenta que se impõe uma reflexão mais profunda focalizando o funcionário público, em torno do qual se reorganizam as instituições estatais, de modo a conhecer seu perfil, nível, natureza e determinantes do comprometimento, a fim de contribuir para as relações de trabalho.

Assim, servidores públicos qualificados e comprometidos são fundamentais para um melhor atendimento dessas exigências, principalmente pelo fato de que tem sido atribuída a eles uma imagem de “ineficiência decorrente de um excessivo aparato burocrático e o baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998, p.2).

O comprometimento não é um tema tão recente como o construto entrenchamento. De acordo com Pinho (2010), os autores Simon, Smithburg e Thompson utilizaram o tema pela primeira vez em 1950, num estudo no qual apontaram a distinção entre comprometimento e os valores e objetivos da organização. Esse autor explica ainda que, o construto foi abordado em inúmeros trabalhos, sempre destacando valores relevantes para as organizações, com destaque para: a lealdade do empregado, a identificação com a instituição, envolvimento com seus objetivos e a busca de aprimoramento pessoal com vistas ao desenvolvimento da organização.

As expectativas sobre os efeitos que a intensidade do comprometimento pode gerar nos próprios indivíduos, nas organizações e, por extensão, na sociedade como um todo, explicam o interesse científico, social e empresarial em estudá-lo. Esse interesse se amplia pela discussão de que os atuais ambientes e modelos organizacionais têm enfraquecido a

intensidade do vínculo indivíduo-organização. Neste sentido, o comprometimento passa a ser visto como o fenômeno que permite unir pessoas em torno de qualquer empreendimento coletivo, bem como potencializar as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências atuais, justificando, assim, as pesquisas nesta área (BASTOS e BRITO, 2001).

Para Brandão e Bastos (1993), a compreensão dos determinantes do comprometimento torna-se muito importante no caso das Universidades Públicas as quais têm sofrido fortes questionamentos sobre seu desempenho e papel social. Segundo os autores, o estudo sobre esse assunto pode gerar medidas que possibilitem ampliar o comprometimento dos seus servidores, a fim de reconquistarem a imagem de instituições indispensáveis à comunidade e ao desenvolvimento do país.

Nesse sentido, Bastos (2009) enfatiza que o comprometimento organizacional, tanto no cenário internacional quanto no nacional, mantêm-se entre os tópicos mais investigados no domínio do Comportamento Organizacional. Esse autor cita a existência de uma extensa agenda de pesquisa (BASTOS, 1993; BASTOS, 1996; MOWDAY, 1998; MEDEIROS et al., 2002; COHEN, 2003) que sustenta e aprofunda a compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas ainda abertas na área. Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, profissão, objetivo, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo, etc). A essa diversidade o autor agrega o fato de que a própria mensuração do construto não está devidamente equacionada, com uma pluralidade de escalas, nem sempre conceitualmente bem delimitadas.

Diante dessa redundância conceitual, conforme Segala (2013), evidencia-se o construto de entrincheiramento, que representa uma forma de proteção, garantia de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e, também, uma forma de proteção com relação a outras perdas associadas à saída do servidor da instituição. Nesse contexto, o vínculo estabelecido com o indivíduo não inclui desejo, mas sim uma necessidade. Ou seja, o trabalhador permanece, porque sua saída pode gerar danos maiores do que sua permanência nela.

Esse construto, segundo Rodrigues (2009), foi mencionado pela primeira vez por Carson, Carson e Bedeian, em 1995, ao referir-se à condição que o trabalhador se coloca de continuar na mesma linha de atuação profissional em razão de alguns fatores, entre os quais: falta de opção, sensação de perda de investimento despendido com a carreira e a percepção de que a mudança lhe causará um dano emocional muito alto.

Bastos (2008) adapta o construto entrincheiramento para o contexto organizacional. Assim, no lugar “entrincheiramento na carreira”, propôs o termo “entrincheiramento organizacional”, elaborando ainda parâmetros que permitissem mensurar o construto em três dimensões que se encontrariam presentes: 1) ajustamento à posição social; 2) arranjos burocráticos impessoais e 3) limitações de alternativas.

Apesar da primazia em adaptar o construto à dimensão organizacional, convém esclarecer que Bastos (2008) não foi o pioneiro nos estudos sobre o construto em nosso país. Segundo Rodrigues (2009), cabe a Baiocchi e Magalhães (2004), a elaboração do primeiro estudo sobre o entrincheiramento na carreira. Esses autores buscaram investigar as relações entre o comprometimento com a carreira, entrincheiramento na carreira e motivação vital.

Grande parte dos estudos sobre entrincheiramento, tanto na carreira como na organização, é vinculada ao tema comprometimento. Na verdade, os dois construtos possuem uma relação umbilical, na medida em que apresentam vários aspectos em comum, tais como: sacrifício, investimento pessoal e falta de alternativas, além do componente da escolha pessoal de permanecer na organização, configurando o que Rodrigues (2009, p. 65) denomina de “vínculo material e uma permanência por necessidade”.

A importância de estudar o motivo de o profissional tornar-se ou manter-se entrincheirado é que, de acordo com Carson, Carson e Bedeian (1995), essas motivações implicam algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho não contribuirão, não se esforçarão e não estarão engajados nos projetos da empresa para a qual trabalham, podendo comprometer seu crescimento e os seus rendimentos.

Para se verificar a relação do comprometimento e do entrincheiramento com o modelo de gestão de pessoas na contemporaneidade, vale esclarecer, inicialmente, que o termo “modelo de gestão de pessoas”, segundo Dias (2005,388f), envolve aspectos que vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas. Abrange tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização.

Rousseau e Arthur (1999) conceberam um modelo que articula duas concepções tradicionalmente opostas, acerca dos processos de gestão de pessoas nas organizações. A primeira concepção refere-se à noção *agency*, que defende a habilidade dos atores de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses, bem como envolve expressões de auto-afirmação e controle direto sobre o meio ambiente. A segunda concepção, a noção *community*, enfatiza uma maior participação e interdependência dos atores, além de desenvolver expressões como suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. O

aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva são, também, características marcantes dessa concepção, que tem como base a ideia do homem comprometido.

Para Rousseau e Arthur (1999), as noções de *agency* e *community*, concebidas juntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, facilitando a criação de vantagem competitiva. É dessa maneira que as postulações desses autores estão voltadas para a necessidade de um modelo híbrido, *agency-community*, que leve em consideração as características tanto de autonomia e auto-regulação quanto de cooperação e suporte mútuos, possibilitando às empresas e aos trabalhadores responderem de maneira flexível às mudanças do mercado, enquanto se busca estabilidade ao recrutar, desenvolver e reter pessoas cujos talentos são essenciais para a organização. Assim, segundo Rousseau e Arthur (1999), esse modelo traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas e dos programas adotados pela organização.

No tocante aos vínculos estabelecidos entre as pessoas e as organizações nas quais elas trabalham, Grangeiro (2006) destaca que o modelo *agency-community* busca reunir duas grandes orientações que, ao longo da história, disputaram a hegemonia na orientação das políticas e práticas de gestão de pessoas, cujas implicações são relevantes para o entendimento dos construtos comprometimento e entrenchamento.

A *agency* se refere a características individualistas, ao passo em que a *community*, como o próprio termo aponta se refere a elementos mais coletivistas. O modelo *agency-community* tem como eixo o fato de que ao mesmo tempo em que a organização necessita e busca indivíduos pró-ativos, isto é, capazes de tomar decisões e que assumem para si a responsabilidade de desenvolver suas carreiras, também procura pessoas que se identifiquem com os objetivos organizacionais e, assim, estejam comprometidos com ela. O modelo de gestão de pessoas *agency-community* tenta estabelecer o equilíbrio entre as características paradoxais da nova ordem socioeconômica.

Genericamente, Lemos et al. (2011) se refere ao modelo *agency-community* como uma prática na qual se articulam estratégias que estimulem o comprometimento do trabalhador com a organização (dimensão socializadora, cuja orientação é o pólo *community*) com práticas cujo foco é o empreendedorismo na própria carreira (práticas mais individualistas associadas à dimensão *agency*). Nesse contexto, a dimensão *community* se

reporta a fatores como retenção, socialização, identificação e carreira, enquanto que a dimensão *agency* implica em fatores como flexibilidade, autonomia e empregabilidade. No tocante à relação entre o modelo *agency-community* e os construtos comprometimento e entrincheiramento, são encontrados alguns estudos que fazem referência ao modelo com o construto comprometimento, como os de Santos Filho (2008), Lemos et al. (2011) e Grangeiro (2006), que em geral abordam o comprometimento organizacional a partir dos diversos aspectos que compõem as dimensões *agency* e *community*, no sentido de demonstrar que o comprometimento do trabalhador com a organização decorre de fatores dicotômicos (individualismo versus coletivismo), mas que são complementares.

De outro lado, segundo Segala (2013) e Pinho (2010), estudos que fazem a abordagem entre o modelo *agency-community* com o construto entrincheiramento não são encontrados com facilidade na literatura. Os poucos estudos que fazem a relação entre o construto com o modelo são ainda incipientes no contexto Brasil e em outras Instituições de Ensino Superior.

Segala (2013) buscou estabelecer uma relação entre o modelo citado com os tipos de vínculos inerentes ao comprometimento e entrincheiramento organizacionais. A autora toma como base as dimensões ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas, que foram abordadas nos estudos de Rodrigues (2009), e consentimento organizacional (nas dimensões obediência cega e aceitação íntima). Adicionalmente, trabalha estas dimensões dentro da perspectiva do modelo de gestão de pessoas, desenvolvido por Rosseau e Arthur (1999), ou seja, o modelo *agency-community*, na tentativa de encontrar relações entre esses fenômenos e a gestão de pessoas.

Observa-se que, para atender às exigências tanto no cenário internacional quanto no nacional, as organizações estão sendo pressionadas pelo mercado, pela sociedade e por governos a atingir objetivos estratégicos cada vez mais complexos e desafiadores relacionados, principalmente, às mudanças sociais e políticas e aos ciclos de desenvolvimento gerados pela transição entre um modelo de organização de trabalho que esgotou suas potencialidades e cedeu lugar a outro modelo qualitativamente superior, que, por sua vez, não será definitivo, posto que o inacabado é próprio da sua condição inovadora.

## 1.1 Problema de pesquisa

Fundamentado no modelo de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999) e na importância da compreensão dos construtos de comprometimento e entrenchamento organizacionais estabelecido por Bastos et al. (2008) e no cotidiano acadêmico, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e da UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community* e sua relação com os vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional?

## 1.2 Objetivo geral

Para responder a esse questionamento, foi realizada uma pesquisa descritiva, exploratória de caráter quantitativo, por meio de um estudo de caso, cujo objetivo geral foi comparar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e da UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community* e sua relação com os vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional.

## 1.3 Objetivos específicos

Para contemplar o objetivo geral, foi necessário definir os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os modelos de gestão de pessoas *agency-community* predominantes nos Centros de Ensino da UFMA;
- b) Identificar os níveis de entrenchamento organizacional dos técnico-administrativos da UFMA;
- c) Verificar os níveis de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da UFMA;

d) Analisar a relação existente entre comprometimento, entrincheiramento e a noção *agency-community* com referência à idade, sexo, estado civil, escolaridade, nível de renda, tempo de serviço na UFMA, cargo e cargo de chefia;

e) Analisar as relações entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community*.

#### 1.4 Justificativa

Identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e da UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community* e sua relação com os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional é importante para conhecer as expectativas que estão no interior de cada colaborador e os fatores que interferem para que se tornem mais comprometidas ou entrincheiradas. Os avanços no conceito de comprometimento, tendem a retirar o uso das dimensões normativa e instrumental, entretanto, por replicar o estudo de Segala (2013) usamos, também, o Modelo Tridimensional (Dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa), quando comparados com os dados encontrados na UFMA, para identificação de aspectos importantes das relações dos servidores com esses vínculos, reconhecendo as suas mais variadas e amplas necessidades e estabelecendo a importância da sua compreensão na adoção de novos modelos de gestão de pessoas que considerem o alinhamento entre o individual e coletivo. Para tanto, toma-se como base teórica as dimensões estabelecidas por Bastos (2008) e Rodrigues (2009) em relação aos dois construtos, bem como as pesquisas de Santos Filho (2008), Grangeiro (2006) e Lemos (2011) sobre o modelo *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999).

Diante disso, o desenvolvimento deste estudo se justifica pois visa dar sua contribuição teórica e também prática para beneficiar a gestão de pessoas, ao esclarecer sobre os preditores que levam ao comprometimento e ao entrincheiramento, depois do comparativo que foi feito entre a UFSM e a UFMA, Instituições de Ensino Superior Brasileiras de regiões e de realidades diferentes do nosso país. Essas instituições obedecem às diretrizes do governo e preocupadas com a qualidade dos serviços públicos, prescrevem, respectivamente, em seus Planos de Desenvolvimento Institucional, PDI UFSM (2011 – 2015), e em seu Programa de Qualidade e Avaliação (SEGALA, 2013); PDI UFMA (2012 – 2016) e Plano de Avaliação de Desempenho Profissional, a permanente necessidade de melhoria do desempenho dos seus

servidores, pois têm um compromisso com o ensino, pesquisa e extensão dentro da sociedade brasileira, no tocante à incorporação de novas práticas de gestão de pessoas, geradoras de medidas que possibilitarão ampliar o comprometimento dos seus servidores, no resgate da sua imagem de instituições inovadoras indispensáveis à comunidade e ao desenvolvimento do Brasil.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado a partir de um referencial teórico apresentado no capítulo 2, onde são explorados os principais conceitos sobre o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, o comprometimento e o entrincheiramento organizacional com o objetivo de propiciar um melhor entendimento dos construtos.

No capítulo 3, apresentam-se as organizações do objeto do estudo.

No capítulo 4, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa com enfoque para a caracterização do estudo, o delineamento e desenho da pesquisa, a organização objeto de estudo e a população, além dos aspectos éticos que serão adotados, o instrumento e método de coleta, o tratamento e a análise de dados.

No capítulo 5, são apresentados e analisados os resultados referentes à pesquisa bem como as principais evidências da relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community*;

O capítulo 6 trata das considerações finais do estudo, sintetizando os principais achados, contribuições, limites e implicações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como finalidade apresentar os principais conceitos que envolvem o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, os tipos de vínculos dos indivíduos com a organização e sua importância na viabilização dos objetivos deste estudo. Apresentam-se algumas concepções teóricas que dão suporte à pesquisa e as dificuldades conceituais em torno dos construtos, a fim de servir de apoio para uma análise mais detalhada e obter maior compreensão do modelo de gestão de pessoas *agency-community*, do comprometimento e entrenchamento organizacionais e suas possíveis relações.

### 2.1 Modelo de gestão de pessoas *agency-community*

Os modelos de gestão são abstrações que nos ajudam a compreender e a agir sobre a realidade, portanto, é uma simplificação, porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões. Daí, poderem ser considerados abstrações, pois resultam sempre de uma representação simplificada do fenômeno real (ASTIVERA, 1989).

Para Davel e Vergara (2001), as mudanças estruturais e a lógica do mercado, num contexto organizacional inteiramente inédito, passaram a exigir da Área de Gestão de Pessoas (AGP) um enfoque mais centrado na subjetividade humana. Em outras palavras, redescobriu-se a gestão de pessoas voltada para os fatores intangíveis característicos do ser humano, como a emoção, os sentimentos, o prazer, a satisfação, os sonhos, a criatividade e a intuição. Esse autor acrescenta que a aproximação entre a subjetividade e AGP revela várias possibilidades de repensar e renovar a atuação humana nas organizações contemporâneas.

Nesse sentido, Janissek de Souza (2007) enfatiza que a configuração que o modelo pode assumir vai depender de fatores tanto internos quanto externos, sendo que os internos são definidos pela cultura organizacional, a qual estabelece limites e possibilidades para a efetivação do modelo de gestão de pessoas, e os fatores externos são considerados a partir da análise do papel das políticas de gestão de pessoa.

Segundo Demo et al. (2012), alguns dos principais autores da área de Gestão de Pessoas (GP), como Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009), Wilkinson, Bacon, Redman et al.(2010), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, já que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior. No momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia, não são mais consideradas suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, as pessoas passam a ser competências essenciais de diferenciação estratégica.

De acordo com Janissek de Souza (2007) e Segala (2013), no sentido de atender às necessidades comuns entre indivíduo e organização e promover contratos de trabalho que conciliem flexibilidade e estabilidade e que proporcionem um vínculo de comprometimento, Rosseau e Arthur (1999) introduziram na literatura os modelos de gestão *Agency e Community*. Conforme Grangeiro (2006), os termos *agency e communion* foram desenvolvidos com o objetivo de refletir as duas modalidades fundamentais da existência humana, ou seja, representam os grandes princípios organizadores da vida. Confrontam o *self* e a separação (*agency*) com o foco nos outros e nas relações (*communion*).

Essas noções, concebidas conjuntamente, trazem um novo entendimento de como o uso adequado das práticas de recursos humanos pode trazer benefícios positivos às pessoas, de modo a considerar suas qualidades como seres humanos, e às organizações, auxiliando-as na criação de vantagem competitiva. Sustentam ainda que o modelo híbrido de gestão *agency-community* traz como inovação a possibilidade de transitar pelas características de uma concepção mais *agency* ou pelos elementos pertinentes a uma noção mais *community*, a depender das políticas adotadas pela organização. Ainda, segundo os autores Rosseau e Arthur (1999), o modelo atende às necessidades de organizações e carreiras cada vez mais sem fronteiras, o que significa emprego e carreira fluindo com o tempo entre múltiplas oportunidades de emprego e empresas empregadoras.

Lemos et al. (2013) enfatiza que, no âmbito da gestão de pessoas, a dimensão *agency* refere-se às habilidades dos indivíduos e dos grupos de tomarem decisões e de atuarem em seu próprio interesse. Isso envolve expressões de autodefesa, autoafirmação, autodesenvolvimento e controle direto sobre o ambiente – o protótipo do termo é o empreendedor solitário, o indivíduo auto-suficiente, individualista, ou seja, *self-made man*.

Ser um indivíduo *agency* envolve não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas a de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções (FEATHER 1982; LOCKE e LATHAM, 1990; BANDURA,

2001; ABELE et al., 2008). Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente (BANDURA, 1997).

Com relação à dimensão *community*, aponta-se para a sua relação com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994). Essa dimensão inclui a participação em grupos e a cooperação, bem como enfatiza a criação de uniões. O aspecto *community* está mais relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal. Se, por um lado, o aspecto *agency* encoraja a visão e a projeção do indivíduo para o mundo externo à empresa, o *community* reforça o olhar para dentro da empresa, para a associação aos colegas de trabalho. A dimensão *community* inclui as redes familiares e de amigos e refere-se à sensação de ter um lugar na sociedade. Práticas *community* possibilitam que os membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, normas e costumes comuns (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Tendo como base essas duas dimensões, Rousseau e Arthur (1999) analisam as práticas de gestão de pessoas nas organizações nas últimas décadas. Os autores destacam que, entre o pós-guerra e os anos de 1980, essas práticas propiciavam um maior senso *community*, uma vez que havia maior estabilidade nas relações de trabalho, aumentando o sentido de pertencimento às organizações. Configurava-se um cenário em que carreira em uma única empresa era a aspiração de gerações de trabalhadores. Esse ideal era encorajado por práticas de recursos humanos que possibilitaram obter os máximos comprometimento e envolvimento de cada empregado com as atividades, buscando os melhores resultados para a organização por meio de políticas que reconheciam o desempenho individual. Ao mesmo tempo, fomentavam as relações interpessoais que favoreciam o trabalho em equipe e o aprendizado em grupo.

A partir da década de 1980, no entanto, as relações de trabalho tornaram-se mais instáveis, em parte como decorrência das pressões competitivas nas empresas, redefinindo os formatos das carreiras, que vão se desenvolvendo e desdobrando ao longo do tempo, através de oportunidades dentro e fora da empresa (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Para esses autores, é preciso que haja uma visão sinérgica de duas ideias tradicionalmente opostas: *agency* e *community*. Em um sentido mais amplo, o aspecto *agency* implica que indivíduos e organizações exerçam seus direitos de formarem novos contratos, conforme seus interesses, aplicando seus recursos em benefício próprio. Considerando ambientes de negócios altamente instáveis e competitivos, a estratégia de emprego deve proporcionar a máxima flexibilidade aos indivíduos. Enquanto isso, práticas *community* possibilitam que os membros sejam

interdependentes, tendo acesso a recursos comuns que propiciem a estabilidade e a redução dos riscos (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

Com relação à política de gestão de pessoas, Rousseau e Arthur (1999) descrevem esse modelo híbrido em seis fatores distintos, de acordo com o Quadro 1:

FATORES	DESCRIÇÃO
Processo de Admissão de Funcionários	Focaliza não somente o recrutamento de indivíduos, mas também a construção de relações entre eles.
Processo de Aprendizagem	Enfatiza o treinamento clássico, o desenvolvimento dos funcionários e a socialização, além da criação de relações dentro e fora da empresa.
Avaliação de Desempenho	Focaliza produtos individuais, do grupo e da empresa como um todo.
Empregabilidade	Prevê mobilidade interna e externa, bem como carreira sem limites para os funcionários.
Benefícios	Caracteriza-se pela flexibilidade em responder às necessidades de mudanças, como escolha de parceiros profissionais, de hora de trabalho.
Término da relação formal entre trabalhador e empresa	O foco sinaliza para a continuidade da parceria.

Quadro 1 – Fatores do modelo híbrido de *agency-community*

Fonte: Rousseau e Arthur (1999).

Para Rousseau e Arthur (1999), nesse modelo híbrido de gestão de pessoas (Quadro1), os elementos que evocam a noção de *community* podem ser pensados como responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva. Os programas de capacitação geral e as políticas de não terceirização favorecem a permanência e a afiliação do funcionário para com a organização, possibilitando a construção de relações e aprendizagem em grupo. O foco no desenvolvimento de equipes de trabalho e a autonomia gerencial também respondem pela criação de relações dentro da empresa. Dessa forma, os autores exemplificam algumas funções-chave da área de recursos humanos, sob a ótica das dimensões *agency* e *community*, em um modelo híbrido, composto pelo entrelaçamento dos dois modelos no que tange à: admissão de funcionários, aprendizagem, avaliação de desempenho, empregabilidade e benefícios.

Esses autores explicam que, em relação à admissão de funcionários, o modelo híbrido combina recrutamento e orientação (*agency*) com construção de relacionamentos (*community*). Quanto à aprendizagem, o modelo busca a união da colaboração entre trabalhadores (*community*), o treinamento (*agency*) e desenvolvimento (*community*), a socialização (*community*), a criação de redes de relacionamentos dentro e fora da empresa

(*community*) e o desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades no mercado de trabalho (*agency*).

Para Rousseau e Arthur (1999), no que tange à avaliação de desempenho, o modelo proposto busca avaliar contribuições individuais (*agency*), sucesso do grupo (*community*) e da empresa. Quanto à empregabilidade, relaciona a responsabilidade do trabalhador (*agency*) com os caminhos da carreira interna gerenciados pela organização (*community*). Os autores complementam que os benefícios relacionam a responsabilidade do trabalhador (*agency*) e o fornecimento de recursos para o bem estar pessoal de familiar (*community*) e no que tange ao término da relação, as questões legais (*agency*), o foco na justiça de procedimentos e o fornecimento de apoio e recolocação (*community*); o modelo híbrido prevê a continuidade da relação, tratando o ex-empregado como ex-discípulo.

No Quadro 2, sintetiza-se as funções de gestão de pessoas no âmbito do modelo híbrido de Rousseau e Arthur (1999).

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	MODELO AGENCY	MODELO COMMUNITY	MODELO HÍBRIDO
Admissão	Recrutamento; Orientação.	Recrutamento; Construção de relacionamentos.	Recrutamento; Construção de relacionamentos.
Aprendizagem	Treinamento	Desenvolvimento; Socialização; Criação de relacionamentos com colegas (internamente).	Colaboração com os trabalhadores no planejamento do próprio desenvolvimento; Treinamento/Desenvolvimento; Socialização; Criação de rede de trabalho dentro e fora das Organizações; Desenvolvimento de habilidades para novas oportunidades de mercado.
Avaliação de Desempenho	Contribuição Individual	Sucesso do grupo/ organização.	Resultados dos indivíduos, do grupo e da organização.
Empregabilidade	Responsabilidade do trabalhador	Caminhos da carreira interna gerenciados pela organização.	Colaboração entre RH e trabalhador; Mobilidade interna e externa.
Benefícios	Responsabilidade do trabalhador	Fornecimento de recursos para o bem estar pessoal e familiar.	Flexibilidade na resposta às necessidades variáveis, incluindo escolha dos padrões de trabalho, dos horários assim como também benefícios móveis.
Término	Questões legais	Foco na justiça de procedimentos; Fornecimento de apoio e recolocação.	Foco na continuação do relacionamento (por exemplo, os ex-funcionários são considerados ex-discípulos).

Quadro 2 - Modelo de gestão de pessoas *agency-community*

Fonte: Adaptado de Rousseau e Artur (1999, p. 10).

Conforme descrito no Quadro 2, no modelo proposto por Rousseau e Arthur (1999), a escala *agency-community* (EAC) foi construída com o objetivo de identificar a percepção dos indivíduos sobre o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização onde trabalha, de modo a avaliar como concepções, valores e práticas de gestão adotadas e idealizadas se aproximam das duas dimensões (SEGALA, 2013).

Segundo Rousseau e Arthur (1999), seis características definem a natureza das práticas contemporâneas e futuras de AGP, todas interdependentes, mas que podem ser utilmente apresentadas em dois subconjuntos de três. Cada um desses conjuntos pode ser associado ao modelo *agency* ou *community*, conforme descrito a seguir. O modelo *agency* abrange três componentes principais: voluntarismo, que oferece escolhas e oportunidades para participar do planejamento de novos arranjos no trabalho; disciplina de mercado, a qual mantém os termos de emprego que têm valor para o mercado externo de trabalho, bem como para o interno da organização, e alavancagem das competências de carreira, a qual usa habilidades emergentes e redes de trabalho pessoais e de conhecimentos em novos mercados de trabalho.

Já o modelo *community* inclui três componentes: resiliência, que mantém a capacidade de cada pessoa responder ao trabalho, à carreira e às mudanças de vida; colaboração, a qual cria relacionamentos entre indivíduos tanto dentro da organização como em outras organizações, e civismo, que mantém as redes de segurança e os apoios para tornar as pessoas menos vulneráveis às mudanças dinâmicas do mercado. Para melhor compreensão, no Quadro 3, resume-se essas características.

MODELO	CARACTERÍSTICAS
<i>AGENCY</i>	Voluntarismo, disciplina de mercado e alavancagem das competências de carreira.
<i>COMMUNITY</i>	Resiliência, colaboração e civismo.

Quadro 3 – Características do modelo *agency* e *community*

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Cabe explicar que essas seis características não podem ser entendidas isoladamente, mas interagindo dentro de cada dimensão, ou seja, as da *agency* com as da *community*, de forma que uma dimensão reforce a outra. Para as empresas, juntar os modelos *agency* e *community* é fundamental para promover bons contratos de emprego, em que empregadores e

empregados possam manter ao longo do tempo. Percebe-se, assim, que a função de Gestão de Pessoas deve representar um importante papel, criando, simultaneamente, flexibilidade e estabilidade no cerne do entrelaçamento entre *agency* e *community* (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). De posse da teoria que gira em torno do modelo de gestão de pessoas *agency-community*, analisa-se a seguir, o conceito de comprometimento organizacional.

## 2.2 Comprometimento organizacional

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

Segundo Bastos (1994) e Costa (2007), o termo técnico comprometimento foi originalmente elaborado pela língua inglesa “*commitment*” e apresenta eixos de significados que correspondem à ideia de confiar, encarregar-se, comissionar, designar, perpetrar, desempenhar, envolver, juntar e engajar. Destacam ainda que, no senso comum, o termo comprometimento é aplicado para designar um vínculo ou forte ligação estabelecida entre duas pessoas e aponta para as inúmeras formas de comprometimento que têm sido analisadas, considerando-se diferentes focos e bases ou abordagens teóricas, na tentativa de explicar e compreender o desenvolvimento desse tipo de vínculo.

Bastos (1994) conceitua comprometimento, afirmando que o mesmo envolve desejo de permanecer; sentimento de orgulho por pertencer à organização; identificação, apego, envolvimento aos valores, engajamento, empenho e esforço. No entendimento de Kanter (1968), comprometimento é a disposição para ceder energia e lealdade aos sistemas sociais, de modo que interesses individuais se atrelem aos padrões de comportamento. Esse autor alerta que os excessos no comprometimento podem dar outra conotação ao termo, como assinalar que o vínculo impede a pessoa de “ver” o que ocorre na “realidade”, enviesando, alienando ou confundindo-o. No contexto organizacional, este “limite aceitável de

comprometimento”, quando extrapolado, pode levar a consequências negativas para a organização.

Rodrigues et al. (2013) destacam que os vínculos com a organização têm sido objeto de interesse de pesquisadores e gestores, há pelo menos 50 anos. Desde então, pesquisas ocuparam-se em definir os vínculos e em estudar seus antecedentes e consequentes, tanto para o entendimento de seu quadro teórico, como para o desenvolvimento de práticas de gestão. Apesar disso, a agenda de pesquisa da área vem sendo afetada pela mesma limitação presente na maior parte dos estudos sobre comportamento organizacional: a ausência de compreensão do contexto.

Para Bastos et al. (2008), as pesquisas sobre o assunto só começaram a crescer a partir da década de 1970, tornando-se o construto mais investigado em comportamento organizacional. No Brasil, somente na década de 1980, é que se iniciaram os estudos acerca dessa temática, ganhando força na década de 1990 (MOTA e FOSSÁ, 2006). Segundo Segala (2013), as investigações sobre esse construto têm promovido a sua evolução conceitual, mas, por outro lado, têm provocado muita controvérsia sobre a natureza do vínculo empregado-organização.

Pode ser que seja uma ilusão acreditar que é possível a integração totalmente satisfatória entre o empregado e a organização, tendo em vista ser este um objetivo de difícil alcance, já que depende, entre outras coisas, da aproximação efetiva e direta das relações entre o capital e o trabalho. Bastos (1994) acrescenta ainda que se trata de um sonho impossível, um empreendimento desafiador; diriam os que enfatizam as contradições insuperáveis entre o trabalho e o capital já que depende de muito avanço no conhecimento do comportamento e atitudes no trabalho; provavelmente pensam os pesquisadores voltados para ampliar a compreensão desta complexa relação entre empregado-trabalho-empregador.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) explicam que os conceitos decorrem da diversidade de concepções apresentadas na literatura, fazendo com que surjam diferentes compreensões sobre o estado psicológico e as dimensões sociais, bem como sobre quais resultados organizacionais que o comprometimento poderia influenciar.

O conceito de comprometimento organizacional adquire importância em diversas pesquisas (AYREE et al., 1994; CARSON et al., 1995; BLAU, 2001; BLAU e HOLLADAY, 2006). O comprometimento representa envolvimento que uma pessoa tem com o seu trabalho, o sentimento de lealdade e a intenção de permanecer e de se esforçar para alcançar metas relacionadas ao desenvolvimento em favor da organização (TONIN et al., 2012).

Meyer e Herscovitch (2001) aduzem que, de uma forma geral, existem diversas definições de comprometimento, mas todas assumem que esse é uma força estabilizadora resultante de um estado ou esquema mental, que direciona e restringe o comportamento do indivíduo a determinado curso de ação relevante para um ou mais objetivos. É preciso compreender essa relação que se estabelece com a organização, proporcionaria o entendimento das diferentes atitudes e comportamentos tomados pelos empregados bem como possibilitaria uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os seus objetivos e a forma com que lhes atribuem significado (TEIXEIRA, 1994), a fim de prever comportamentos relevantes para o contexto organizacional (COHEN, 2003), tais como: o absenteísmo, a rotatividade e o desempenho. Segundo Muller et al. (2008) explicam que somente o comprometimento organizacional não parece garantir o sucesso e o alcance dos objetivos de uma empresa, porém um funcionário comprometido, se esforçará mais para atingir os objetivos da organização.

Para Morrow (1983), Reichers (1985) e Osigweh (1989), o desenvolvimento desse construto é marcado pela fragmentação de conceitos e medidas de comprometimento organizacional, apesar da tentativa de construção de modelos integrativos. Costa (2000) aponta que a diversidade de conceitos é proveniente da sociologia, psicologia e teorias organizacionais.

Destacam-se na literatura, o Modelo Unidimensional proposto por Mowday et al. (1979) e o Multidimensional por Meyer e Allen (1991). Este último modelo, composto pelas dimensões Afetiva, de Continuação e Normativa, passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de 1990. Segundo Costa (2007), no Modelo Unidimensional, o comprometimento organizacional é visto como uma atitude global frente à organização; em uma visão multidimensional, o comprometimento é dividido em componentes que podem se referir a diversos focos como, por exemplo, os definidos por Reichers (1985): trabalho, chefia e alta administração.

De acordo com Bastos et al. (2011), Meyer e Allen, em 1991, organizaram, sob um mesmo construto, três importantes vertentes de pesquisa já existentes: a que priorizava a natureza afetiva do vínculo (representada pelo trabalho de Mowday, Porter e Steers, 1979); a que enfatizava a noção de trocas e *side bets* – oriunda dos trabalhos de Becker (1960), Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alutto (1972) –, e a vertente que encara o vínculo a partir de uma perspectiva de dever ou de obrigação para com a organização, ideia presente nos trabalhos de Kanter (1968) e O'Reilly e Chatman (1986). 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, conforme apresentado no Quadro 4.

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

Quadro 4 – Modelo tridimensional do comprometimento

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991).

Posteriormente, Meyer e Allen (1997) elaboraram um modelo de antecedentes e consequentes do comprometimento, que diferencia determinantes distais (características pessoais, organizacionais, práticas de gestão e condições ambientais) dos determinantes proximais (experiências relacionadas ao trabalho, estados dos papéis desempenhados e contratos psicológicos). Após observarem a magnitude das relações investigadas em estudos anteriores, os mesmos autores passaram a defender que os distais exercem influência no comprometimento, sofrendo efeito mediador das variáveis proximais. O modelo proposto integra antecedentes e consequentes das três bases previstas no modelo tridimensional (afetiva, de continuação e normativa).

Meyer e Allen (1997) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: indivíduos com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; com comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados.

Cabe salientar que em seus estudos, Bastos (1994) acrescenta que as cinco principais abordagens são: a) atitudinal/afetiva; b) instrumental/ de continuação/calculativo/*side-bets*; c) sociológica; d) normativa e e) comportamental, que são explicadas nos próximos subcapítulos.

### 2.2.1 O enfoque afetivo

Baseado no trabalho de Mowday et al. (1982), o enfoque afetivo traz a noção de afeto para com a organização, que estimula o indivíduo a permanecer porque gosta, compartilha valores e se envolve com os papéis organizacionais, tendo sido denominado por Allen e Meyer (1990) como comprometimento afetivo. Assim, para Mowday et al. (1982), esse comprometimento pode ser identificado a partir da aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, por meio do forte desejo de manter o vínculo e da própria disposição de despende esforços em favor dela. Assim, complementando sob essa perspectiva do enfoque afetivo, Meyer e Allen, em 1997, consideram o comprometimento como: a ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo (SIMON e COLTRE, 2012).

Scheible e Bastos (2013) acreditam que seja possível pensar em um conjunto central de práticas de gerenciamento de pessoas – que, combinadas, podem influenciar os vínculos dos empregados com uma organização, com comprometimento entre ambos. Morrow (2011), no entanto, afirma que, embora as práticas das organizações estejam posicionadas para alcançar altos níveis de retenção de talentos e desempenho de empregados, pouca atenção tem sido dada ao papel do comprometimento afetivo, ao estabelecer suas práticas de gerenciamento de pessoas. Essa falta de atenção parece se estender às comunidades acadêmicas também, uma vez que alguns pesquisadores produzem autocrítica sobre o baixo nível de atenção que está sendo dado à importância de tais práticas, como um fator para fomentar o comprometimento objetivo (MEYER e SMITH, 2000; MORROW, 2011).

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento afetivo desenvolve-se quando um indivíduo se envolve, identifica-se com valores da organização e apresenta uma identidade que é relacionada a ela, vinculando-se à mesma enquanto entidade ou a um curso de ação. Os resultados desse tipo de ligação são sempre positivos e desejáveis.

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004), o enfoque afetivo é abordado na literatura como aquele que é desenvolvido a partir de experiências positivas de trabalho e refere-se a um apego emocional do empregado com a organização, caracterizando envolvimento e identificação com a mesma. Grant (2003) acrescenta que, quando os indivíduos percebem que a tarefa que lhes foi passada é condizente com o nível de suas habilidades, interesses e conhecimentos, e acreditam que o seu trabalho é reconhecido, tendem a valorizar as contribuições das organizações com esses fatores e fortalecer os seus vínculos, tais como o

comprometimento e entrenchamento. Solinger et al. (2008) considera o enfoque afetivo como a principal essência do comprometimento.

### 2.2.2 O enfoque instrumental

O enfoque de continuação, desenvolvido a partir da teoria dos *side-bets* de Becker, em 1960, traz a ideia de continuar em determinado curso de ação após o cálculo dos custos envolvidos no afastamento dessa linha, tendo sido denominada comprometimento de continuação (KANTER, 1968; MEYER e ALLEN, 1984), calculativa (ETZIONI, 1961/1974) e traduzida como comprometimento instrumental (BASTOS, 1993; MEDEIROS, 1997). O enfoque de continuação, instrumental, calculativo ou *side-bets* indica um desejo ou intenção de continuar com o objetivo pretendido; indica um resultado e não um elemento do construto em si. Esse tipo de comprometimento decorre de um balanço das expectativas de trocas entre sujeito e organização, afirmando que a distinção básica desse enfoque com o afetivo fica clara com a colocação de Meyer, Allen e Gally, em 1990, de que alguns empregados ficam na organização porque querem e outros porque necessitam (BASTOS, 1994; COSTA, 2007).

Simon et al. (2012) reforça que o comprometimento instrumental ou de continuação é percebido como custos associados a deixar a organização e que, segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam das recompensas oferecidas. Os trabalhos de Becker (1960) descrevem que o indivíduo permanece na organização analisando custos versus benefícios associados a sua saída. No momento em que perceber mais vantagens na saída, provavelmente deixará a organização. São indicadores de comprometimento de continuação ou instrumental: a necessidade/desejo do indivíduo de permanecer na organização na situação atual, a dificuldade em deixá-la mesmo que quisesse, o esforço já feito pela organização e a escassez de alternativas imediatas, como consequência negativa, caso o indivíduo deixe a organização.

De acordo com Rego e Souto (2004), há pesquisadores que argumentam se o comprometimento de continuação deve ser entendido como um construto unidimensional ou bidimensional, esse último dividido em percepção de sacrifícios causados pela saída do funcionário da organização e percepção da falta de alternativas atrativas de empregos fora da empresa.

### 2.2.3 O enfoque sociológico

A literatura sociológica analisa o vínculo indivíduo-organização a partir de uma perspectiva que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade, as quais induzem o trabalhador a obedecer ou cumprir o papel de subordinado. Existe, portanto, uma zona conceitual pouco precisa que delimitaria melhor os conceitos de comprometimento e de consentimento ou obediência. Até que ponto seguir as normas, cumprir as expectativas, ter bom desempenho não são produto de um vínculo de obediência e não de comprometimento? A literatura, no entanto, não disponibiliza um instrumento para mensurar o construto de consentimento, constituindo em uma lacuna que impede avanços na análise dos limites conceituais e empíricos entre comprometimento e outros tipos de vínculos do trabalhador com a sua organização empregadora, permitindo, por exemplo, diferenciar um trabalhador obediente de um trabalhador comprometido (SILVA, 2009).

Para Bastos (1994), na abordagem sociológica, o comprometimento é um vínculo que se desenvolve a partir do controle, da subordinação e dominação. Desse ponto de vista, o trabalhador não apresenta um vínculo de amor ou financeiro, mas, sim, uma percepção de legitimidade regimental do empregador, embasando o controle e a subordinação. Surge da dicotomia entre valor-capital versus satisfação no trabalho, sendo o primeiro influenciado pelos teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy, da teoria econômica, e o segundo decorrente de uma linha distinta do pensamento sociológico de Becker e Halaby, e Weber com a autoridade no contexto de trabalho.

Halaby (1986) explica que o vínculo do trabalhador com a organização se embasa nas relações de subordinação e autoridade/controle, respectivamente, sendo que os trabalhadores trazem para o contexto do trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação. Esse autor comenta ainda que o *attachment* do trabalhador no emprego se justifica na percepção da legitimidade da relação autoridade-subordinação e não nos vínculos afetivo (enfoque afetivo), tão pouco com recompensas e/ou benefícios advindos do trabalho (enfoque instrumental).

Quanto à autoridade e ao controle na estrutura sócio-organizacional, defendida por Max Weber, é apontado pelo autor que as estratégias de controle foram sendo desenvolvidas coerentemente com as fases distintas do capitalismo, iniciando o controle simples, passando

ao técnico, até chegar ao burocrático, sendo que este último teria por finalidade “[...] atrair a lealdade do operário através de sanções positivas e através do estabelecimento de uma hierarquia graduada de benefícios disponíveis para os empregados responsáveis e confiáveis” (BASTOS, 1994, p. 49).

Assim, este enfoque traria em seu bojo a essência da autoridade no contexto do trabalho de Weber que, sendo baseado em procedimentos e normas, diminuiria o peso das estratégias de coerção e resistência, passando a questão do comportamento no trabalho a ser vista como produto de interações entre estratégias de controle, consenso e negociação.

#### 2.2.4 O enfoque normativo

O estudo de Wiener (1982) sugere que, em alguns casos, o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após internalização das normas organizacionais. Sua denominação passou a ser comprometimento normativo.

O enfoque normativo é mais conhecido como um componente do modelo tridimensional, embora a noção de comprometimento, baseada na ideia de obrigação, tenha origens na teoria e pesquisa sociológica dos anos 60 e 70. Os indicadores de comprometimento normativo são: a obrigação do indivíduo em permanecer na organização, o fato de não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização no presente momento, o sentimento de culpa caso deixasse a organização agora, a lealdade do indivíduo perante a ela, a obrigação moral do indivíduo com as pessoas do seu trabalho e o sentimento de dever muito a organização (SIMON e COLTRE, 2012).

Meyer, Allen e Smith (1993) defendem que o enfoque normativo está calcado no sentimento de dever com os objetivos e normas da organização, sendo o comprometimento revelado como uma obrigação em permanecer nela. Esse enfoque, de acordo com Bastos (1993), nasce da intersecção entre a Teoria Organizacional de Etzioni e a Psicologia Social, especialmente dos trabalhos de Azjen e Fishbein de 1980.

O enfoque normativo, sugerido nos estudos por Weiner e Vardi (1990, apud BASTOS, 1993), inclui itens a serem trabalhados com os conceitos de sistemas culturais e motivacionais, na determinação do comportamento humano. Bastos (1994) acredita que as empresas possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-las, como clubes de campo, onde existe grande contato entre os membros,

formando uma grande família, e, por meio de fortes regras de conduta e missão, fazendo com que o indivíduo pense que o clube necessita dele para continuar com seus projetos.

Para Meyer e Allen (1997), é possível encontrar, num determinado indivíduo, dimensões diversificadas de comprometimento, como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), uma forte obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, sugerindo a possibilidade de existir combinação de níveis das três dimensões na composição de um estado de comprometimento organizacional.

### 2.2.5 O enfoque comportamental

Esta abordagem, de acordo com Bastos (1994), também denominada de abordagem da “consistência cognitiva”, foi fortemente influenciada pela Psicologia Social, que propõe o comprometimento como elo entre o comportamento e as atitudes dos indivíduos. Assim, o comprometimento seria algo cíclico, gerando determinadas atitudes que, por sua vez, se manifestariam em comportamentos futuros. O mesmo autor argumenta que, no enfoque comportamental, os indivíduos tendem a se comportarem, ao longo do tempo, da mesma maneira, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico em relação à organização.

Mowday et al. (1982) comentam que o enfoque comportamental refere-se ao processo pelo qual o indivíduo se torna prisioneiro de uma organização e como lida com esse problema. Na concepção de Bastos (1993), o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, especialmente se são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Neste autorreforçamento, o indivíduo tornar-se-ia comprometido a partir de suas ações, ocasionando um lento, porém, consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico com a organização.

Após a apresentação das abordagens dos diferentes enfoques, cabe salientar que Mowday et al. (1982) explicam que, além dos diferentes números de modelos de comprometimento organizacional, existem pontos em comum entre eles, pois se percebem semelhanças de características entre as bases do comprometimento identificadas pelos estudiosos. Em geral, esses estudos têm buscado conhecer o que gera comprometimento ou seus antecedentes, quais são as consequências do comprometimento, as naturezas marcantes e os seus pontos fortes, tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para a

preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do empregado. Esses estudos têm sido utilizados nas organizações em função de permitirem uma boa compreensão de fenômenos, como rotatividade, absenteísmo, pontualidade e qualidade do desempenho. Percebe-se que o objetivo dos estudos sobre comprometimento organizacional era englobar fatores internos e externos da organização, possibilitando uma maior generalização do construto, o que resultou em medidas e conceitos distintos, uma vez que as pesquisas realizadas não observaram alguns cuidados imprescindíveis (BASTOS, 1994; RODRIGUES, 2009).

Bastos et al. (2008) e Balsan (2011) acrescentam que, embora a multidimensionalidade do comprometimento organizacional possa ocorrer devido à complexidade da organização, a maior parte da pesquisa voltou-se para as formas de comprometimento, a partir dos processos psicológicos que se encontram em sua base.

Segundo Carvalho (2007), essas definições de comprometimento assumem um caráter positivo, por meio de sinônimos como empenho, acreditar em algo, desprendimento de energia em prol de algo, devotamento, dedicação, entre outros; e ora negativo, associado a expressões como responsabilidade funesta, dano, perda, limitação da liberdade e de ações, etc. Todas essas características levam Bastos et al. (2009) e Rodrigues (2009) a indagar se tais construtos não estariam se reportando a um mesmo fenômeno psicossocial.

Nesse sentido, Bastos et al. (2008) e Rodrigues (2009) sugerem que o comprometimento poderia ser tratado como um construto unidimensional e propõem outro vínculo, o entrincheiramento que perpassa o enfoque instrumental do trabalhador com a carreira ou organização, enquanto o comprometimento representa um liame afetivo. Bastos et al. (2009) também organizaram um conjunto de argumentos em defesa da reconstrução e maior demarcação da definição de comprometimento, excluindo o componente de continuação de tal construto.

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

Bastos (2009) e Rodrigues (2009) sugerem o conceito de entrincheiramento organizacional com base nos conceitos aplicados à carreira e argumentam que o

comprometimento não é a permanência por necessidade, por obrigação; 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. São vínculos estabelecidos entre o profissional e a organização, mas que não integram o conceito de comprometimento organizacional.

Diante do exposto, evidencia-se que há, portanto, uma similaridade entre as visões que foram colocadas e que é preciso compreender melhor a ligação entre indivíduo e organização. Para isso, apresentam-se conceitos de entrincheiramento organizacional, por meio das pesquisas de Bastos (2009) e Rodrigues (2009), nas quais foram estudados com foco na carreira.

### **2.3 Entincheiramento organizacional**

Os primeiros estudos sobre entincheiramento foram analisados tendo como foco a carreira, colocando em pauta a discussão dos motivos que levam a permanência do trabalhador na organização. De acordo com Carson et al. (1995), o entincheiramento na carreira, considerado um construto multidimensional, é composto por três principais componentes: investimento na carreira, custos emocionais e limitações de alternativas de carreira (RODRIGUES et al., 2013). A partir das pesquisas realizadas no campo de estudos de carreiras, por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995), que o construto Entincheiramento 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.

Para Carson e Bedeian (1994) e Carson et al. (1995), entincheiramento na carreira diz respeito à opção de continuar na mesma linha de ação profissional, por falta de opções, pela sensação de perda dos investimentos já realizados ou pela percepção de um preço emocional a pagar, muito alto, para mudar. Esses autores adotaram a mesma base teórica que é utilizada para tratar do comprometimento de continuação – a noção de troca instrumental introduzida por Becker (1960) –, a fim de fundamentar o sentido de trocas materiais embutido no construto entincheiramento. De acordo com Carson e Carson (1997), as consequências para indivíduos e organizações de “estar entincheirado” na carreira poderão ser positivas ou negativas; por um lado, indivíduos entincheirados 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.

Autores como Scheible, Bastos e 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).

Termo difundido, principalmente, após a primeira 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 evitação de outras perdas associadas à 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).

Carson; Carson e Bedeian (1995) entendem por indivíduo entrincheirado aquele que se encontra estagnado na carreira, não apresentando aspectos de adaptabilidade ou motivação para encontrar alternativas para seu aprimoramento profissional. 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 ofensa.

Associados a esses sintomas, outros fatores que podem contribuir para que o indivíduo permaneça entrincheirado são: o desejo de evitar o estigma social, o temor que a idade seja percebida como avançada para busca de uma nova colocação profissional, 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 et al., 2011).

Rodrigues (2009) esclarece que, ao fazer uma confrontação com a teoria de Becker (1960), esses fatores poderiam ser chamados *side bets*, sendo este nome proposto para conceituar o comprometimento, e que essa teoria está na base de formação do construto de

entrincheiramento. Na tradução para o português, *bet* significa “aposta” e *side* significa “lado”. Assim, o indivíduo que aposta em determinado objetivo deve seguir um lado, uma direção consistente, uma lógica contínua de comportamento, restringindo as atividades que venham de encontro a esse objetivo inicial.

Bastos et al. (2008) propuseram uma adaptação do entrincheiramento para o contexto organizacional: chamaram de entrincheiramento organizacional. Cabe salientar que Rodrigues (2009) construiu um quadro teórico, no intuito de definir o “entrincheiramento organizacional”, que foi criado com base no construto “entrincheiramento na carreira” e seus fatores, e em investigações anteriores no âmbito das organizações, as quais englobam as bases para o entrincheiramento, propostas por Mowday et al., em 1982, e a teoria dos *side bets* de Becker, em 1960. Partindo do exame teórico desses estudos e da definição sugerida para o entrincheiramento organizacional, a primeira consideração da autora foi que o construto em questão é composto pelos fatores “ajustamentos à posição social”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”, sendo, dessa forma, tridimensional.

Observa-se que a discussão acerca das incongruências conceituais e empíricas do comprometimento organizacional girou, principalmente, em torno da pertinência da base de continuação. Além de todas as incoerências causadas por essa base na estrutura teórica do comprometimento, Rodrigues (2009) verificou que esse conceito está voltado para a noção de permanência por necessidade; sua estrutura fatorial está formada pelas subdimensões “sacrifícios pessoais” e “limitação de alternativas”, as quais se aproximam conceitualmente do “entrincheiramento organizacional” e que os estudos dirigidos no campo de carreiras já visualizaram vestígios de sobreposição entre esses construtos. De acordo com esse raciocínio, a autora define, em uma segunda consideração, que o entrincheiramento na organização se sobrepõe conceitual e empiricamente à base de continuação do comprometimento organizacional (RODRIGUES, 2009).

Para Rodrigues et al. (2013), o entrincheiramento organizacional engloba o tipo de vínculo instrumental que, até então, era atribuído ao comprometimento por meio da base de continuação. o indivíduo entrincheirado se mantém na organização por possuir um vínculo de necessidade, fica ligado à organização por não acreditar que haja outra opção que atenda suas necessidades e expectativas (RODRIGUES, 2009). É a permanência por necessidade e não por querer, não por gostar. Nesse sentido, Rodrigues (2009) propõe um modelo esquemático de entrincheiramento na organização, conforme Figura 1, onde explica que o construto entrincheiramento organizacional é composto pelos seguintes fatores: ajustamentos

individuais a posições sociais, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas, sendo, dessa forma, tridimensional.

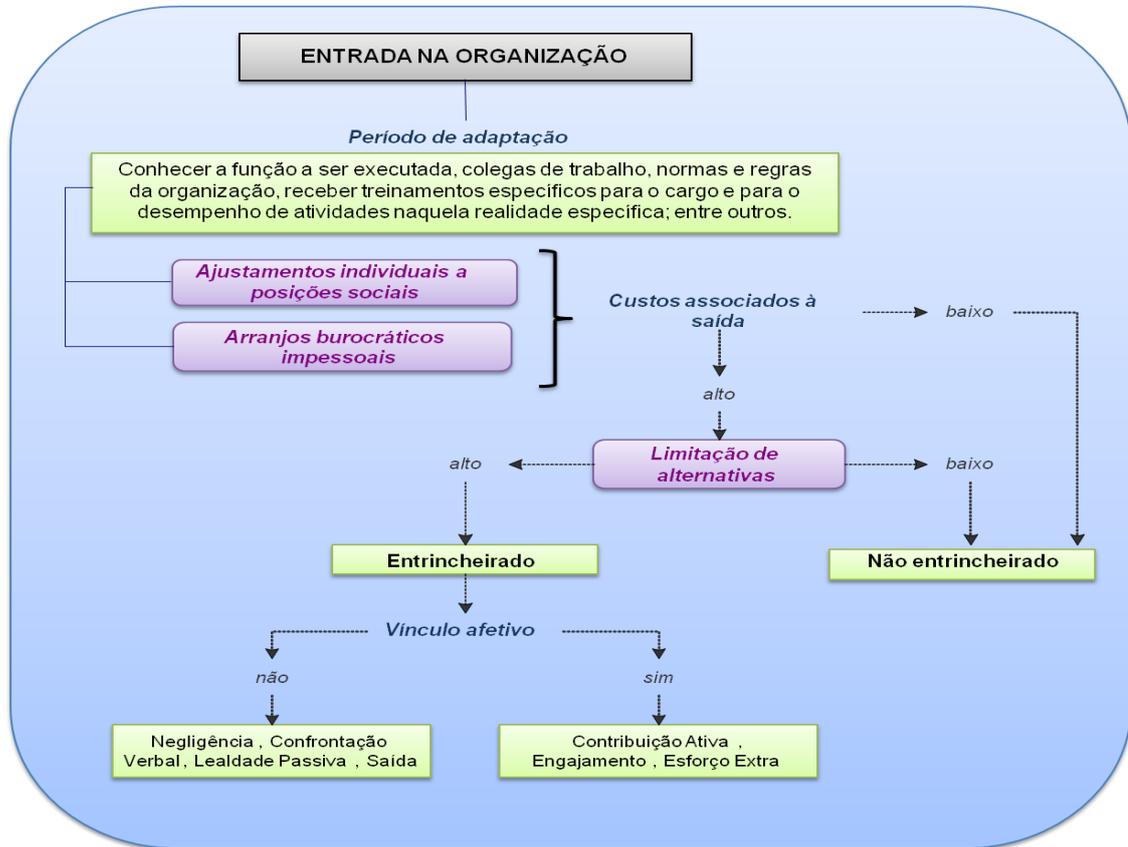


Figura 1 – Modelo de entrincheiramento na organização

Fonte: Rodrigues (2009, p. 71).

Conforme observa-se na Figura 1, nos ajustamentos individuais a posições sociais, tanto o profissional quanto a organização realizam investimentos a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida, e o trabalhador se adapte à posição em que se encontra (BECKER, 1960 apud RODRIGUES, 2009). Segundo Scheible et al. (2013), quando isso ocorre, os indivíduos não são motivados a considerar outras alternativas de trabalho. 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, entretanto, tudo o que aprendeu seria perdido caso abandonasse a empresa (RODRIGUES, 2009).

Quanto aos arranjos burocráticos impessoais, o profissional teme perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, aposentadoria, entre outros. Dessa forma, o trabalhador entrincheirado pressente que sua saída da organização lhe causará graves danos e, por isso, permanece trabalhando e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al., 2009).

No que diz respeito à limitação de alternativas, o indivíduo sente a sensação de estar entrincheirado na organização, devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço no mercado de trabalho, por conta da sua idade, limitação de conhecimentos etc (RODRIGUES, 2009).

Isso posto, o modelo esquemático, apresentado na Figura 1, mostra desde a entrada do indivíduo na organização até o seu grau de entrincheiramento, que pode ser alto ou baixo, de forma que, se for considerado alto, estará entrincheirado, porém, nesse caso, existindo um vínculo afetivo, colaborará com a organização; caso não haja, passará a gerenciar a negligência, proporcionará a confrontação verbal, a sua lealdade será passiva, tornando-se um trabalhador que não contribuirá para o crescimento da organização.

Estudos sobre entrincheiramento levam à interpretação de que o profissional entrincheirado busca, no seu trabalho (a trincheira), uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade e manutenção de seu status, ao mesmo tempo em que procura evitar perdas associadas à sua saída (RODRIGUES, 2009; SEGALA, 2013). O conceito de entrincheiramento, portanto, tem sua importância na medida em que coloca em evidência o vínculo desenvolvido pelo indivíduo em determinada profissão, função, cargo ou mesmo organização. É este vínculo que o mantém preso (como em uma trincheira) por não conseguir visualizar uma alternativa que atenda às necessidades e expectativas que ele considera vitais. Daí a relevância de estudar o motivo de o empregado tornar-se ou manter-se entrincheirado, pois essas motivações implicam em algumas consequências negativas para a organização, uma vez que empregados entrincheirados e descontentes não contribuirão e nem se esforçarão, não estarão engajados nos seus projetos, podendo comprometer o crescimento e os rendimentos da organização (CARSON; CARSON e BEDEIAN, 1995). É essa a essência do entrincheiramento, tanto com foco na carreira, como na organização.

Após a apresentação das principais concepções teóricas sobre o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, comprometimento e entrincheiramento, a seguir apresenta-se um panorama geral sobre as Instituições de Ensino Superior UFSM e UFMA, objetos de estudo deste trabalho, e, depois, questões relacionadas aos procedimentos metodológicos utilizados.

### **3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UFSM E UFMA**

A escolha das instituições para este estudo comparativo justifica-se por estarem em diferentes regiões do Brasil, com culturas e oportunidades distintas. São instituições inovadoras que estão despontando no cenário nacional, devido ao processo de expansão universitária que está ocorrendo por meio da ampliação do número de vagas, criação de novos cursos, implantação de cursos à distância e novos pólos de ensino, em outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul e do Estado do Maranhão. Também por serem instituições comprometidas com a melhoria da qualidade de vida do ser humano em geral, com o meio ambiente, com o ensino, a pesquisa e a extensão e por proporcionarem aos seus discentes, docentes e técnico-administrativos oportunidades de participarem de uma maior integração nacional em prol do desenvolvimento igualitário entre suas regiões. Por se tratar de um estudo comparativo, a seguir apresenta-se os dados da UFSM e da UFMA, atualizados de acordo com as últimas publicações disponibilizadas.

A Universidade Federal de Santa Maria foi fundada por José Mariano da Rocha Filho, sendo instalada em 18 de março de 1961, com sua sede na cidade de Santa Maria, pólo de uma importante região agropecuária. A cidade de Santa Maria está localizada no centro geográfico do Estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km da capital de Porto Alegre (UFSM, 2007). A inauguração da UFSM alavancou a expansão do ensino superior para o interior do Brasil, que teimara em ser mantido como privilégio de ricos ou, ao menos, daqueles que haviam tido a felicidade de nascer em uma capital (UFSM, 2000).

A Universidade Federal de Santa Maria foi criada pela Lei n. 3834-C, de 14 de dezembro de 1960, como uma Instituição Federal de Ensino Superior e constituída como autarquia educacional de regime especial vinculada ao Ministério da Educação (UFSM, 2001). Di Pietro (2006) ensina que a autarquia é criada por lei e, sendo pessoa jurídica, é titular de direitos e obrigações próprios distintos daqueles pertencentes ao ente que a instituiu. Diferentemente dos entes da administração direta, as autarquias não são entes políticos como a União, o Estado, o Município e o Distrito Federal. Dessa forma, não podem criar seu próprio direito, dentro de um âmbito de ação fixado na Constituição, ou seja, a autarquia tem apenas a capacidade de se autoadministrar a respeito das matérias específicas que lhe foram destinadas pela pessoa política que a criou.

Além disso, a Universidade tem um papel inalienável na geração e disseminação de conhecimento com sérias e irreversíveis influências, em todo seu papel no sistema educacional, assim como sua importância na preparação de recursos humanos para o desenvolvimento da nação (SCHUCH Jr., 1995 b).

A concepção de organização vigente teve origem na reforma universitária de 1968. Com esta, a UFSM adotou a estrutura de centros como unidades, para abraçar incondicionalmente as orientações do consultor americano Rudolph Atcon. A partir da reforma universitária, todas as universidades federais tiveram que se adaptar às imposições por ela traçadas. A extinção das cátedras e a estrutura foi uma das medidas mais significativas que ocorreu (SCHUCH Jr., 1995 b).

Foi no seu estatuto de 1970 que a UFSM extinguiu as faculdades e institutos, criando oito centros, constituídos por departamentos. Com essa estrutura, a UFSM passou a ter os três níveis de administração (superior, intermediário e inferior), passando a ter um arranjo homogêneo e com os três níveis organizacionais, tudo perfeitamente alinhado com a concepção burocrática de organização (SCHUCH Jr., 1995).

A Portaria Ministerial nº 801, de 27 de abril de 2001, aprovou a atual estrutura definida no Estatuto da Universidade, a qual contempla oito unidades universitárias, quais sejam: o Centro de Ciências Naturais e Exatas, de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras e o Centro de Educação Física e Desportos.

Em 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM – CESNORS. Dessa forma, a UFSM passou a ser composta de nove unidades universitárias. A criação do CESNORS tem como meta alavancar o crescimento da região norte do Estado do Rio Grande do Sul, objetivando a ampliação da educação pública de nível superior. A criação da Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM, em Silveira Martins – UDESSM, aprovada em 2008, possui exatamente o mesmo objetivo: expandir a educação pública superior, com o conseqüente desenvolvimento dessa região.

O Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, o Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria também fazem parte da atual estrutura da Universidade (UFSM, 2009). Além desses órgãos, a Universidade conta com órgãos suplementares para dar apoio às atividades de ensino (nas modalidades de graduação, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, atualização, extensão, sequenciais e técnico-profissionalizante), pesquisa (com a função de buscar novos conhecimentos e técnicas e também o cultivo da atitude científica, a qual é indispensável a uma completa formação de

nível superior) e extensão (com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da comunidade) (UFSM, 2001).

Os órgãos suplementares são: Biblioteca Central, Centro de Processamento de Dados (CPD), Coordenadoria de Comunicação Social, Departamento de Arquivo Geral, Editora da UFSM, Usina de Beneficiamento de Leite, Hospital Universitário, Hospital de Clínicas Veterinárias, Imprensa Universitária, Museu Educativo Gama d'Eça, Orquestra Sinfônica, Planetário, Rádio Universidade e Restaurante Universitário (UFSM, 2001).

O Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM) é responsável pela prestação de serviços na área da saúde, em todas as especialidades médicas. Ainda possibilita aos estudantes de graduação e pós-graduação, Residência Médica, Medicina, Enfermagem, Fisioterapia, Farmácia e Fonoaudiologia a atuação prática e o aprendizado nas dependências da Instituição.

A UFSM mantém instalações e programas de ciências espaciais no seu campus central e em área especial na cidade de São Martinho da Serra, a 40 km da sede. Isso foi viabilizado por meio do INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais), em convênios e comodatos com o Ministério da Ciência e Tecnologia (Ibidem). A administração superior é composta por órgãos deliberativos que traçam as diretrizes da Instituição. São eles: o Conselho Universitário, o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e o Conselho de Curadores (UFSM, 2006). A Reitoria atua como órgão executivo de coordenação e superintendência de todas as atividades universitárias. É representada legalmente pelo Reitor, que conta com o apoio da Vice-Reitoria e dos órgãos de direção e assessoramento que são as Pró-Reitorias (Ibidem).

Em nível intermediário, a administração da UFSM é composta por Centros Universitários: Centro de Artes e Letras, de Ciências Naturais e Exatas, de Ciências Rurais, de Ciências da Saúde, de Ciências Sociais e Humanas, de Educação, de Educação Física e Desportos, de Tecnologia, de Educação Superior Norte (CESNORS) e Unidade Descentralizada de Educação Superior (UDESSM), em Silveira Martins (Ibidem). Em nível básico, a administração se dá através de departamentos didáticos, que congregam docentes com o objetivo comum de Ensino, Pesquisa e Extensão (Ibidem).

A área total da UFSM é de 1.863,57 hectares, nos quais as edificações perfazem 284.285,49 metros quadrados de área construída no campus, além de 22.259,41 metros quadrados em edificações no centro de Santa Maria. Possui ainda edificações nos municípios de Frederico Westphalen e Jaguari, com 16.447,57 metros quadrados de área, sendo que a área total construída da Universidade Federal de Santa Maria é de 303.022,47 metros quadrados.

A UFSM, de acordo com os últimos dados publicados, possui em seu quadro, 1.723 docentes, 2.739 servidores técnico-administrativos e 26.722 estudantes (UFSM, 2012). A Instituição tem 135 cursos de graduação presenciais. Desses, 103 estão em funcionamento no campus sede Santa Maria e cidade, 15 no CESNORS – sendo 08 no campus de Frederico Westphalen, 07 no de Palmeira das Missões e 05 no de Silveira Martins – UDESSM (UFSM, 2010). Além disso, é composta de 12 cursos de Educação à Distância, (01 em funcionamento na UFSM – Campus Sede Santa Maria, 8 pela UAB e 3 pela PROLIC/REGESD); 122 de Pós-Graduação, isto é, 1 de Pós-Doutorado, 22 de Doutorado, 46 de Mestrado e 53 de Especialização (UFSM, 2012).

O artigo 2º do Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria (Portaria Ministerial nº 801, de 27/04/01, DOU de 30/04/01) bem mostra isso quando garante à UFSM o gozo de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira, as quais deverão ser exercidas conforme o próprio estatuto. Fazendo referência aos artigos subsequentes do estatuto, a UFSM deve promover, de forma indissociável, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão; fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo; formar profissionais e especialistas de nível superior; formar profissionais de nível médio nas áreas tecnológicas vinculadas ao desenvolvimento nacional e preparar recursos humanos qualificados, através dos Cursos de Pós-Graduação.

Para melhor entendimento da estrutura básica da Universidade Federal de Santa Maria, constituída pela Administração Superior, bem como pelos Centros de Ensino e Departamentos apresenta-se seu organograma na Figura 2.

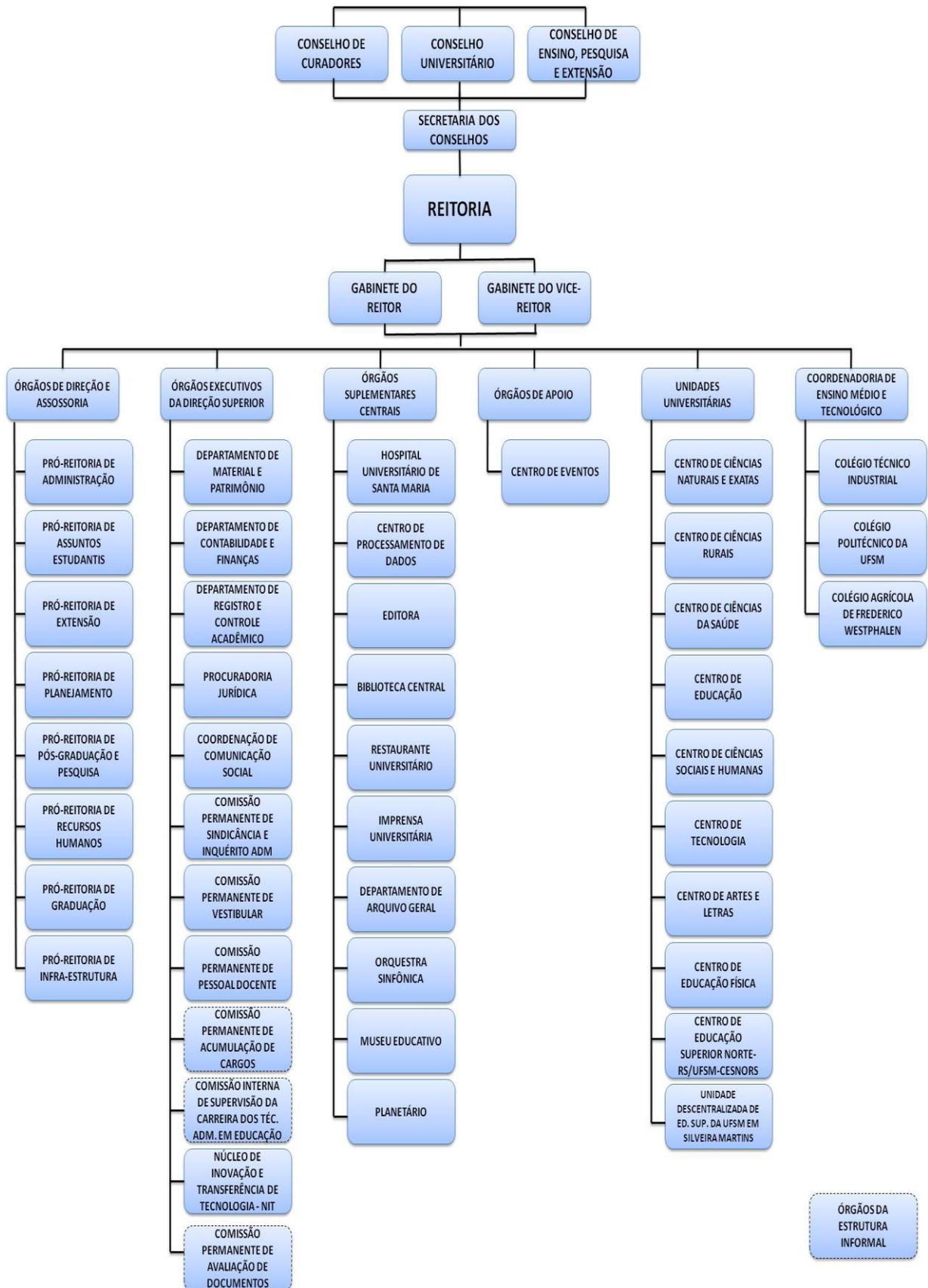


Figura 2 – Organograma da UFSM

Fonte: COPLAD/PROPLAN/UFSM (2009).

A missão da UFSM define sua razão de ser refletindo os motivos de sua criação e manutenção. A comunidade universitária, por meio de seu Comitê Estratégico, definiu como missão da UFSM: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade de modo sustentável” (UFSM, 2011).

Os objetivos fundamentais da Universidade Federal de Santa Maria são: promover a educação integral; desenvolver ensino para a formação e o aperfeiçoamento de profissionais, técnicos e pesquisadores de alto nível; estimular a pesquisa pura ou aplicada; incentivar a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; desenvolver a educação profissional nos diversos níveis: básico, técnico e tecnológico; fomentar a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e aos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na Instituição; divulgar os conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e transmitir o saber por meio do ensino, de publicações e/ou de outras formas de comunicação. Já os objetivos especiais são: incentivar o estudo dos problemas relacionados com o progresso da sua região geoeconômica, do Estado e do País; colaborar com o poder público na solução dos problemas nacionais, objetivando o desenvolvimento do País; contribuir para o fortalecimento da paz e da solidariedade universais; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade (UFSM, 2011).

Por meio dessa explanação, observa-se a diversidade de funções, peculiaridades e objetivos da UFSM, bem como as diferentes necessidades laborais imprescindíveis para tocar a máquina universitária. No que tange à Universidade Federal do Maranhão, cabe explicar que foi surgido a partir da antiga Faculdade de Filosofia de São Luís do Maranhão, fundada em 1953, por iniciativa da Academia Maranhense de Letras, da Fundação Paulo Ramos e da Arquidiocese de São Luís. Embora, inicialmente, sua mantenedora fosse essa Fundação, por força da Lei Estadual n.º 1.976 de 31/12/1959, dela se desligou e, posteriormente, passou a integrar a Sociedade Maranhense de Cultura Superior – SOMACS, que fora criada, em 29/01/1956, com a finalidade de promover o desenvolvimento da cultura do Estado, inclusive criar uma Universidade Católica.

A instituição então criada, fundada pela SOMACS, em 18/01/1958, e reconhecida como Universidade Livre pela União, em 22/06/1961, através do Decreto n.º 50.832, denominou-se Universidade do Maranhão, sem a especificação de católica no seu nome,

congregando a Faculdade de Filosofia, a Escola de Enfermagem 'São Francisco de Assis' (1948), a Escola de Serviço Social (1953) e a Faculdade de Ciências Médicas (1958).

Posteriormente, o então Arcebispo de São Luís e Chanceler da Universidade, acolhendo sugestão do Ministério da Educação e Cultura, propôs ao Governo Federal a criação de uma Fundação oficial, que passasse a manter a Universidade do Maranhão, agregando ainda a Faculdade de Direito (1945), a Escola de Farmácia e Odontologia (1945) – instituições isoladas federais – e a Faculdade de Ciências Econômicas (1965) – instituição isolada particular. Assim foi instituída, pelo Governo Federal, nos termos da Lei n.º 5.152, de 21/10/1966 (alterada pelo Decreto Lei n.º 921, de 10/10/1969 e pela Lei n.º 5.928, de 29/10/1973), a Fundação Universidade do Maranhão (FUM), com a finalidade de implantar progressivamente a Universidade do Maranhão.

A administração da Fundação Universidade do Maranhão ficou a cargo de um Conselho Diretor, composto de seis membros titulares e dois suplentes, nomeados pelo Presidente da República, que entre si elegeram seu primeiro Presidente e Vice-Presidente.

O primeiro Conselho Diretor, a quem coube as providências preliminares da implantação da Universidade, foi assim constituído: Prof. Clodoaldo Cardoso (Presidente), Prof. Raymundo de Mattos Serrão (Vice-Presidente), Cônego José de Ribamar Carvalho, Prof. José Maria Cabral Marques, Dr. José Antonio Martins de Oliveira Itapary e Sr. Francisco Guimarães e Souza (substituído, por renúncia, pelo Prof. Orlando Lopes Medeiros) e suplentes Cônego Benedito Ewerton Costa e Prof. Joaquim Serra Costa.

O Decreto n.º 59.941, de 06/01/1967, aprovou o Estatuto da Fundação, cuja criação se formalizou com a escritura pública de 27/01/1967, registrada no cartório de notas do 1º Ofício de São Luís. Por fim, em lista tríplice, votada pelo Conselho Universitário, foram eleitos, pelo Conselho Diretor, os primeiros dirigentes da nova Universidade, cuja posse se realizou no dia 01/05/1967. Foram eles o Prof. Pedro Neiva de Santana (Reitor), o Prof. Mário Martins Meireles (Vice-Reitor Administrativo) e o Cônego José de Ribamar Carvalho (Vice-Reitor Pedagógico), isso de conformidade com o projeto do Estatuto da Universidade já aprovado pelo Conselho Diretor e posto em execução como norma provisória, até sua homologação e aprovação pelas autoridades competentes, o que só ocorreu, em 13/08/1970, pelo Decreto Lei n.º 67.047 e Decreto n.º 67.048.

A história da Universidade Federal do Maranhão, suas relíquias e seus tesouros patrimoniais e arquitetônicos estão devidamente catalogadas e em exposição permanente no Memorial Cristo Rei, um museu que fica no térreo da Reitoria, na Praça Gonçalves Dias. O Palácio Cristo Rei, sede da Reitoria da UFMA, um marco da arquitetura colonial de São

Luís, foi construído em 1877. Seus primeiros proprietários pertenciam a uma tradicional família maranhense que, mais tarde, o doaram para o Clero, transformando-se na primeira sede da Diocese da capital maranhense, abrigando mais tarde a antiga Faculdade de Filosofia. Apesar de ter parte de sua estrutura destruída por um incêndio, em 1991, o Palácio Cristo Rei foi totalmente recuperado, sendo hoje um símbolo da antiga arquitetura maranhense.

Em 14 de novembro de 1972, na gestão do Reitor Cônego José de Ribamar Carvalho, foi inaugurada a primeira unidade do Campus do Bacanga, o prédio 'Presidente Humberto de Alencar Castelo Branco'; a partir daí, a mudança da Universidade para o seu campus tornou-se irreversível. Atualmente a Cidade Universitária está localizada no Bairro do Bacanga e ocupa somente 1/3 da sua extensão original, devido às invasões ocorridas nas décadas de 70 e 80 do século passado, transformadas nos bairros do Sá Viana e Vila Embratel.

Com mais de cinco décadas de existência, a UFMA tem contribuído, de forma significativa, para o desenvolvimento do Estado do Maranhão, formando profissionais nas diferentes áreas de conhecimento em nível de graduação e pós-graduação, empreendendo pesquisas voltadas aos principais problemas do Estado e da Região, desenvolvendo atividades de extensão que abrangem ações de organização social, produção e inovações tecnológicas, capacitação de recursos humanos e valorização da cultura. Os cursos de Mestrado e Doutorado em Políticas Públicas estão entre os melhores do país, reconhecidos pela Capes e MEC por sua qualidade (UFMA, 2013).

Sua estrutura atual é composta de 77 cursos de graduação presencial, 13 de graduação à distância, 72 de especialização presencial, 10 de especialização à distância, 27 de mestrado e 09 de doutorado. Conta com 46.050 alunos matriculados nas graduações e pós-graduações, em todo o estado, e 2.895 servidores entre docentes e técnico-administrativos. Hoje, além do de São Luís, a UFMA conta com campi nos municípios de Bacabal, Chapadinha, Codó, Grajaú, Imperatriz, Pinheiro e São Bernardo. Atualmente, tem mais de 100 obras em andamento, principalmente com os projetos do REUNI.

O processo de interiorização da UFMA data de 1971, com a implantação das unidades do Centro Rural Universitário de Treinamentos e Ação Comunitária (CRUTAC). Os primeiros Campi da UFMA – Imperatriz, Codó, Bacabal e Pinheiro – foram criados no final da década de 70 do século passado, mas os primeiros cursos regulares de graduação foram oferecidos em 1978 e 1979, em Imperatriz. Mais recentemente, a Universidade ampliou os programas de interiorização, investindo em projetos de reestruturação de todos os seus atuais 8 campi. A UFMA atua em 12 municípios com programas como o Programa Especial de

Formação de Professores para a Educação Básica (PROEB), Plano Nacional de Formação de Professores (PARFOR), Educação do Campo, Pedagogia da Terra, entre outros.

O ensino à distância, na UFMA, foi oficializado em 2004 e credenciado pelo MEC em 2006. Atuando neste momento em sete campi da UFMA e 23 polos de apoio presencial da Universidade Aberta do Brasil (UAB), atende mais de 140 municípios com cursos de graduação, extensão e pós-graduação.

As primeiras pesquisas catalogadas na UFMA datam de 1975, quase sempre vinculadas aos docentes pós-graduados que pretendiam manter suas atividades iniciadas na pós-graduação. Desde então, esses docentes foram se agregando em grupos, de forma que a pesquisa cresceu sinergeticamente. Existem 146 grupos de pesquisa certificados na UFMA, os quais desenvolvem pesquisa científica em todas as grandes áreas do conhecimento.

Quanto à organização acadêmica e administrativa, a UFMA conta com órgãos executivos e deliberativos, sendo que os executivos estão divididos em centrais, auxiliares, de assessoramento e executivos acadêmicos. Os órgãos executivos centrais são: a Reitoria e a Vice-Reitoria.

Os auxiliares são as Pró-Reitorias de Ensino, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Gestão e Finanças, de Extensão, de Recursos Humanos, a Prefeitura de Campus e o Hospital Universitário. Este, por sua vez, merece destaque, pois é referência para os procedimentos de alta complexidade nas áreas cardiovascular, traumatologia-ortopedia, neurocirurgia, vídeo-laparoscopia, nefrologia, transplantes, facoemulsificação, gestante de alto risco, cirurgia bariátrica, litotripsia, hemodinâmica, audiometria, ressonância magnética, banco de olhos e núcleo de fígado.

Desenvolve, também procedimentos de média complexidade e alguns programas estratégicos de atenção básica integrada à rede do Sistema Único de Saúde (SUS). É formado por duas unidades hospitalares, o Hospital Universitário (HU) Presidente Dutra e o Hospital Universitário Materno Infantil, além de contar com um centro ambulatorial na Cidade Universitária. O HU já recebeu diversos prêmios, entre eles o de 10º na América Latina com o melhor conteúdo acadêmico na web, através do *Webometric Ranking Web of World Hospitals*.

A estrutura organizacional do hospital é composta pela Diretoria Geral, Diretoria Adjunta de Planejamento e Ações Estratégicas (DIPLA), Diretoria Adjunta de Serviços Assistenciais (DIASA), Diretoria Adjunta de Ensino, Pesquisa e Extensão (DIAEPE) e Diretoria Adjunta de Administração e Finanças (DIADF) que, juntamente, com o Conselho de Administração e Conselho Gestor, trabalham para o desenvolvimento da Instituição São também órgãos executivos auxiliares as Unidades Suplementares, que compõem a estrutura

organizacional e dão suporte a atividades meio, para que os Centros Acadêmicos viabilizem as suas políticas e ações. Essas unidades são: o Núcleo Integrado de Bibliotecas, o Núcleo de Eventos e Concursos, o de Comunicação (Rádio, TV, Gráfica e Editora Universitária), o de Assuntos Estudantis, o de Tecnologias da Informação, Redes e Educação à Distância, o Restaurante Universitário e o Colégio Universitário. Já os Órgãos de Assessoramento são as Assessorias de Planejamento e Ações Estratégicas, a de Comunicação e a de Interiorização.

Os órgãos executivos acadêmicos estão estruturados em Departamentos Acadêmicos e Coordenadorias de cursos, sob a supervisão de unidades acadêmicas. A UFMA conta atualmente com 6 dessas, sendo 4 em São Luís, 1 em Imperatriz e 1 em Chapadinha, sendo elas: O Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, o de Ciências Biológicas e da Saúde, o de Ciências Sociais e o de Ciências Humanas, em São Luís; o Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia (CCSST), do município de Imperatriz, e o Centro de Ciências Agrárias e Ambientais (CCAA), do de Chapadinha.

A UFMA delibera por meio de órgãos colegiados, em diferentes instâncias, com a participação da comunidade institucional, local e regional. São órgãos deliberativos, tal como consta no artigo 12 do Estatuto da UFMA:

I – Colegiados superiores

- a) Conselho Diretor (CD);
- b) Conselho Universitário (CONSUN);
- c) Conselho de Administração (CONSAD);
- d) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

II – Colegiados acadêmicos

- a) Conselho de Unidade Acadêmica;
- b) Assembleia Departamental;
- c) Colegiados de Curso de Graduação e de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

Para melhor entendimento da estrutura da Universidade Federal do Maranhão, apresenta-se o organograma simplificado na Figura 3.

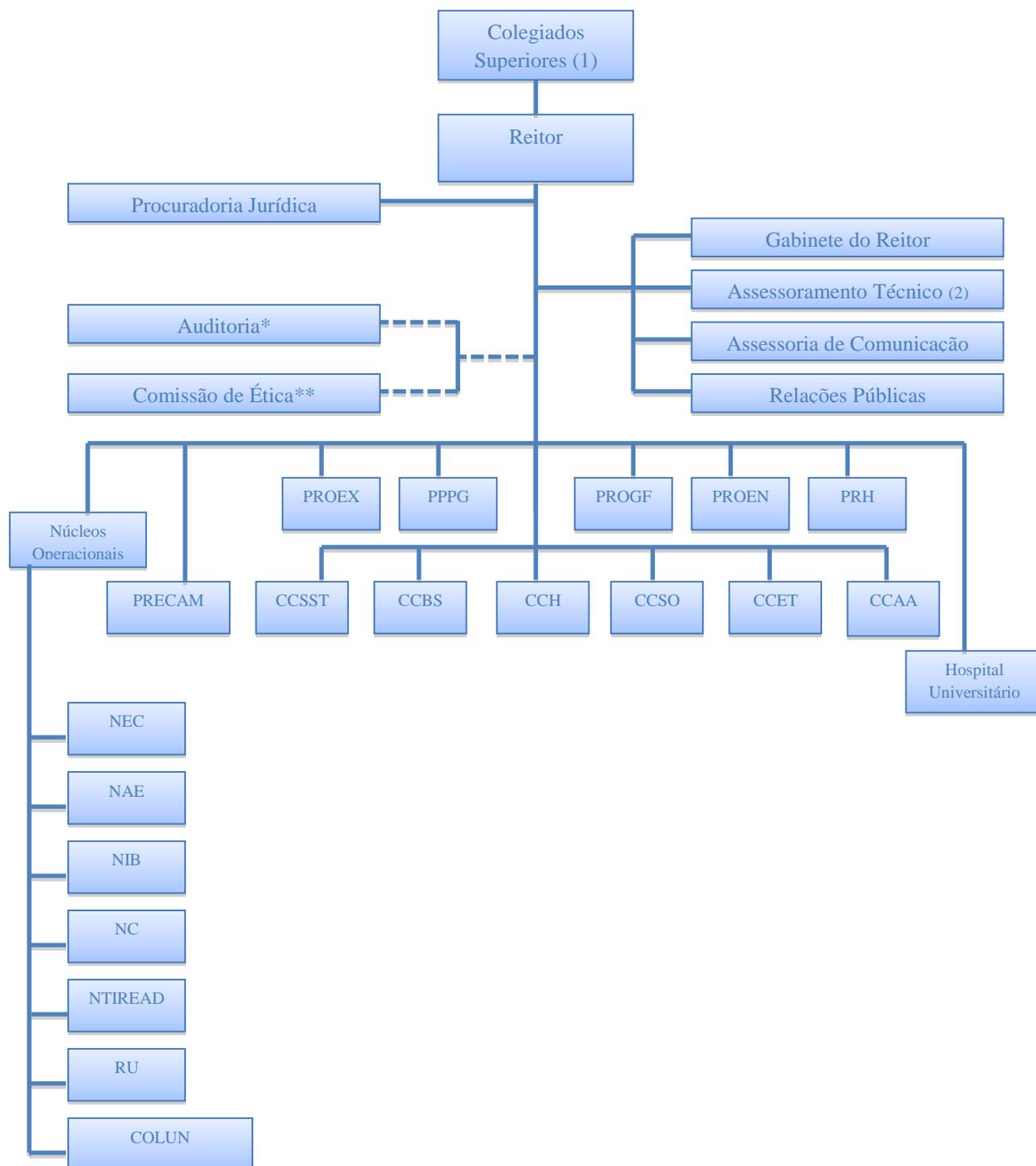


Figura 3 – Organograma simplificado UFMA

#### Legenda

— Autoridade de Linha (hierárquica) - - - - - Autoridade funcional

(1) Conselhos Diretor; de Administração; de Ensino, Pesquisa e Extensão; Universitário

(2) Assessorias Técnicas e assessores técnicos para assuntos de Planejamento, Ações Estratégicas, Relações Interinstitucionais e Internacionais, Interiorização.

(3) NEC – Núcleo de Eventos e Concursos; NAE – Núcleo de Assuntos Estudantis; NIB – Núcleo Integrado de Bibliotecas; NC Núcleo de Comunicação; NTIREAD – Núcleo de Tecnologia da Informação, Rede e Ensino à Distância; RU – Restaurante Universitário; COLUN – Colégio Universitário.

\*Braço da CGU \*\* Braço da Comissão de Ética Nacional

A missão da Universidade Federal do Maranhão é gerar, ampliar, difundir e preservar ideias e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando ao desenvolvimento intelectual, humano e sociocultural, bem como à melhoria de qualidade de vida do ser humano em geral. É também situar-se como centro dinâmico de desenvolvimento local, regional e nacional, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região, e na formação cidadã e profissional, baseada em princípios humanísticos, críticos, reflexivos, investigativos, éticos e socialmente responsáveis (PDI UFMA, 2012 – 2016).

Os objetivos institucionais da UFMA, baseados em seu Estatuto, são: ministrar educação em nível superior; produzir, sistematizar e socializar o conhecimento; desenvolver, de forma plural, um processo formativo em diferentes campos do saber; desenvolver e difundir a pesquisa científica; estimular o aperfeiçoamento cultural e profissional; desenvolver extensão como processo educativo, cultural e científico (PDI UFMA 2012/2016).

A UFMA vem despontando no cenário nacional, devido ao processo de expansão universitária que está ocorrendo, por meio da ampliação do número de vagas, criação de novos cursos, implantação de cursos à distância e instituição de novos polos de Ensino, em outras regiões do Estado do Maranhão, e pela importância que representa para a região onde está situada, com relação ao papel social que desempenha (UFMA, 2013).

No capítulo seguinte, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A construção deste capítulo foi realizada com base na confrontação de dados com alguns aspectos teóricos que serviram de lastro para a abordagem adotada e nos processos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, com a finalidade de alcançar os objetivos a que este estudo se propõe. São detalhados procedimentos, distribuídos em subitens, que obedecem à seguinte ordem: caracterização, delineamento e desenho da pesquisa, as organizações objeto de estudo, a população e amostra de cada uma, os aspectos éticos, o instrumento de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados.

### 4.1 Caracterização e delineamento da pesquisa

Esta pesquisa visa realizar um estudo comparativo da percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e da UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community* e sua relação aos tipos de vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional. Convém esclarecer que, por se tratar de uma comparação, foi replicada a aplicação do instrumento de pesquisa, utilizado por Segala (2013), nos técnicos administrativos da Universidade Federal do Maranhão.

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, foi feita uma pesquisa descritiva, exploratória de caráter quantitativo, realizada por meio de um estudo de caso comparativo entre duas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras, de diferentes regiões do país, com realidades e oportunidades diferentes; no caso UFSM e UFMA. É importante explicar que se classifica como descritiva, pois segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos descritivos medem, avaliam e coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado, selecionando questões e medindo ou coletando informações sobre cada uma delas, para melhor descrever o que será pesquisado. Exploratória porque, de acordo com Silva (1996), proporcionou maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses. Envolveu levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão.

Este estudo também classifica-se como sendo quantitativo, por mensurar variáveis predeterminadas, buscando averiguar sua influência sobre outras variáveis (CHIAZZOTI, 2003). Esse tipo de estudo busca quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo, sempre se preocupando para que a amostra seja constituída por um grande número de casos representativos para posterior análise de dados, por meio de técnicas estatísticas (MALHOTRA, 2006).

No que se refere à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, o qual, de acordo com Gil (2002), permite uma análise profunda e exaustiva de determinado fato ou fenômeno. Além disso, o estudo de caso, no entendimento de Yin (2006), objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando não se consegue estabelecer claramente os limites entre fenômeno e contexto e podem ser usados para atingir vários objetivos: fornecer descrição, testar ou gerar teorias. Por fim, esse formato foi escolhido por representar a melhor alternativa metodológica, pois permite a retenção de características significativas e holísticas de eventos da vida real, como processos administrativos e organizacionais (YIN, 2006).

#### 4.1.1 Desenho da pesquisa

De acordo com Bauer e Gaskell (2000), o mundo social é ativamente construído pelas pessoas em suas vidas cotidianas, e essas construções constituem sua realidade essencial, representando seu mundo vivencial. Assim, mapear os esquemas interpretativos dos atores, em termos conceituais, torna-se um passo importante para a compreensão dos fenômenos estudados. Dessa forma, por ser um comparativo, este estudo replicou o instrumento de pesquisa de Segala (2013) e também se baseou no processo de pesquisa sugerido por Hair et al. (2005), o qual compreende três fases: formulação, execução e análise.

Para melhor compreensão dessas fases, no Quadro 5, apresenta-se uma síntese da trajetória do estudo.

FASES DA PESQUISA	
<b>FASE 1 Formulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do problema de pesquisa, justificativa e objetivos;</li> <li>Modelos Teóricos (modelo <i>agency-community</i>, comprometimento, entrincheiramento).</li> </ul>
<b>FASE 2 Execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de estratégias e métodos de pesquisa;</li> <li>Caracterização da população e da organização;</li> <li>Aspectos éticos e definição da coleta de dados.</li> </ul>
<b>FASE 3 Análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coleta e análise de dados;</li> <li>Resultados;</li> <li>Conclusões e limitações do estudo.</li> </ul>

Quadro 5 - Fases da pesquisa

Na fase de formulação, identificou-se a importância de se estudar a temática que permeia a avaliação do modelo de gestão de pessoas *agency-community*, o comprometimento e o entrincheiramento organizacionais. Supondo-se que pessoas mais comprometidas tendem a se identificar mais com a noção *community*, enquanto pessoas mais entrincheiradas, com a noção *agency*, e com base no referencial teórico sobre o modelo de gestão *agency-community* e nos construtos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, bem como tendo sido identificados os conceitos centrais que guiaram esta pesquisa, foram definidas quatro hipóteses gerais, conforme o Quadro 6.

<b>H1</b>	O estilo de gestão modelo <i>agency</i> é um preditor mais forte de entrincheiramento organizacional na UFMA e na UFSM;
<b>H2</b>	O estilo de gestão modelo <i>community</i> é um preditor mais forte de comprometimento organizacional na UFMA e na UFSM;
<b>H3</b>	Existe relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo <i>agency-community</i> .

Quadro 6 – Hipóteses do estudo

Para melhor compreensão, na Figura 4, sintetiza-se o modelo de pesquisa utilizado com suas variáveis.

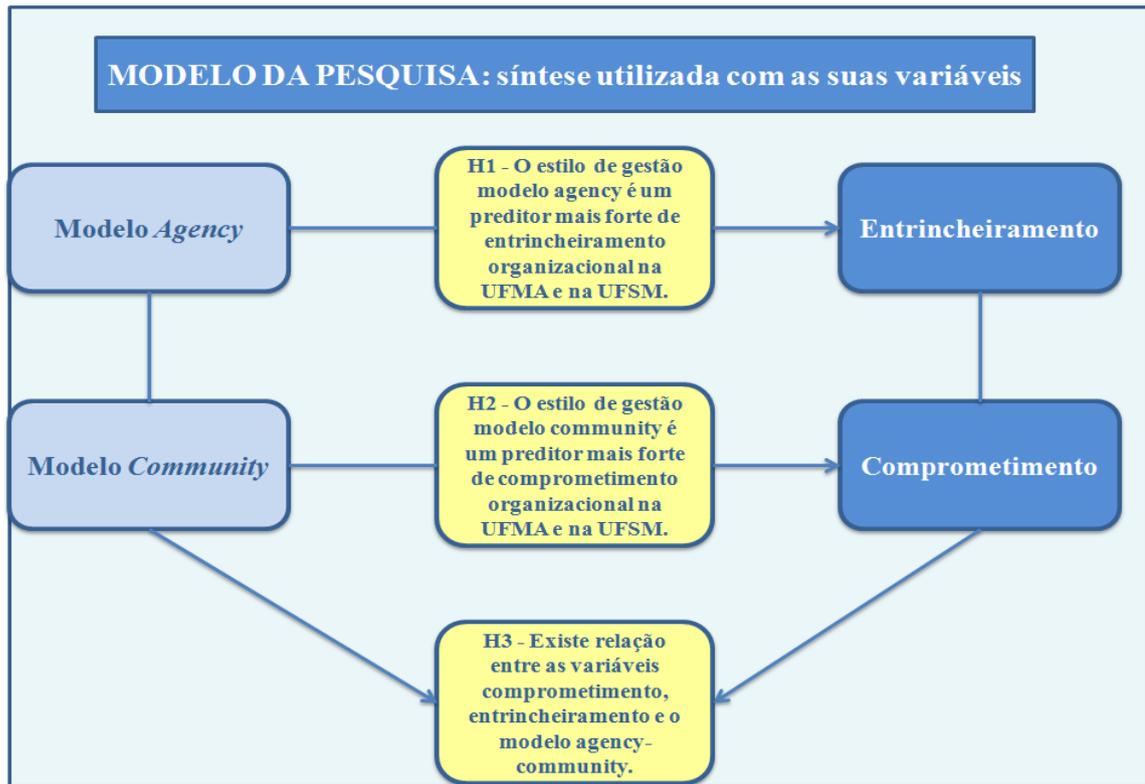


Figura 4 - Modelo da pesquisa

Com base nessas concepções e hipóteses, a fase de execução baseou-se no modelo de avaliação de comprometimento e enrincheiramento proposto por Bastos et al. (2008), com a finalidade de identificar a relação do comprometimento e do enrincheiramento organizacionais percebidos pelos servidores dos Centros de Ensino da UFSM e da UFMA e sua correlação com o modelo de avaliação de gestão de pessoas *agency-community*, proposto por Rousseau e Arthur (1999). Por fim, na fase analítica, verificaram-se, por meio da coleta e análise dos dados, o exame e a formulação dos resultados, conclusões e limitações do estudo.

#### 4.2 População e amostra

População é o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar. É necessário compreender que cada membro de uma população denomina-se elemento, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que

pertencem, fala-se de amostra (RICHARDSON, 1999). Seguindo o entendimento de Malhotra (2006), as técnicas de amostragem classificam-se, em geral, como: a) Não probabilística – é o pesquisador que decide, arbitrariamente ou conscientemente, os elementos a serem incluídos na amostra e b) Probabilística – é quando cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.

A seguir, apresenta-se os dados que foram usados, nesta pesquisa, das duas instituições envolvidas, ou seja, UFSM e UFMA, sendo que, no caso da UFSM foram usados os mesmos os dados do instrumento de pesquisa proposto por Segala (2013), por se tratar de um estudo comparativo.

A Universidade Federal de Santa Maria conta com 2.739 técnico-administrativos, sendo que 704 estão distribuídos em dez unidades de ensino: Centro de Educação Superior Norte – RS/UFSM (UFSM, 2009), Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/ RS, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Ciências Rurais, Ciências da Saúde, Educação, Ciências Sociais e Humanas, de Tecnologia, Artes e Letras e de Educação Física e Desportos.

A população deste estudo foi composta por 704 servidores técnico-administrativos lotados nos Centros de Ensino da UFSM, excluídos 55 lotados no Centro de Educação Superior Norte/RS (CESNORS) e 5 lotados na Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS (UDESSM), devido à dificuldade de acesso, ficando constituída por 644 servidores.

Com o intuito de preservar os servidores e os dados da pesquisa, seus nomes não foram divulgados. Além disso, para que as pessoas pudessem participar da pesquisa tiveram que assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que consta no Apêndice 1.

Na Tabela 1, ilustra-se a relação dos funcionários técnico-administrativos, distribuídos por Centros de Ensino da UFSM, conforme relatório enviado pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos (SEGALA, 2013).

Tabela 1 – Número de técnico-administrativos da UFSM, por centro de ensino.

<b>Centros</b>	<b>N.º de Téc. Adm.</b>
CESNORS	55
UDESSM	05
CCNE	75
CCR	164
CCS	165
CE	40
CCSH	71
CT	76
CAL	34
CEFD	19
<b>TOTAL</b>	<b>704</b>
Total de Técnico-administrativos : 2.739	
Total de Técnico-administrativos lotados nos centros: 704	
Excluídos: 55 do CESNORS e 5 da UDESSM	
População para este estudo: 644 servidores	
Amostra: 242 servidores	

Fonte: Segala (2013).

A Universidade Federal do Maranhão, por sua vez, conta com 1.711 servidores técnico-administrativos, sendo que 305 estão distribuídos em 40 unidades de ensino: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET), Ciências Humanas (CCH) e Ciências Sociais (CCSo).

A população deste estudo foi composta por 305 servidores técnico-administrativos, lotados nos Centros de Ensino da UFMA, excluídos 20 servidores, sendo 07 lotados no Centro de Ciências Agrárias e Ambientais (CCAA), do Município de Chapadinha, e 13 no Centro de Ciências Sociais, Saúde e Tecnologia (CCSST), do Município de Imperatriz, e 70 à disposição de outros órgãos, ficando constituída por 215 servidores. A fim de preservar os servidores e os dados da pesquisa, seus nomes também não foram divulgados e, para que pudessem participar da pesquisa, tiveram que assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na Tabela 2, ilustra-se a relação dos funcionários técnico-administrativos, distribuídos por Centros de Ensino, conforme dados coletados na UFMA.

Tabela 2 – Número de técnico-administrativos da UFMA, por centro de ensino

Centros	N.º de Téc. Adm.
CCBS	69
CCET	32
CCSo	50
CCH	64
CCST/IMP	13
CCAA/CHAP	07
À disposição	70
<b>TOTAL</b>	<b>305</b>

Total de Técnico-administrativos : 1.711

Total de Técnico-administrativos lotados nos centros: 305

Excluídos: 13 do CCST/IMP, 7 do CCAA/CHAP e 70 de outros órgãos

População para este estudo: 215 servidores

Amostra: 139

Fonte: Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFMA (2013).

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

Por ser um comparativo, os mesmos procedimentos foram adotados na aplicação dos questionários na UFMA, nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2014. Considerando as taxas de não retorno dos questionários foi realizado um cálculo amostral utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, com um parâmetro de 95% de confiança em função do erro amostral ( $e$ ) = 5%, chegando a um total de 139 questionários a serem aplicados, conforme demonstrado no cálculo abaixo:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 215}{0,05^2 \cdot (215-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 139$$

onde:

$N$  = Tamanho da População

$n$  = Tamanho da Amostra Mínima;

$Z_{\alpha/2}$  = 1,96 Valor Tabelado (Distribuição Normal Padrão);

$p$  = percentual estimado = 0,5;

$q$  = 1-p = Complemento de  $p$  = 0,5;

$e$  = Erro amostral = 0,5;

$\alpha$  = 0,05 = Nível de significância.

Para melhor visualização, apresenta-se, na Tabela 3, um resumo com os principais dados da UFSM e da UFMA.

Tabela 3 - Tabela-Resumo de dados da UFSM e da UFMA.

<b>IES</b>	<b>Universo (Técnico-administrativos )</b>	<b>População (Servidores)</b>	<b>Amostra</b>
<b>UFSM</b>	2.739	644	242
<b>UFMA</b>	1.711	215	139

Ao todo, dos 215 questionários impressos, foram entregues somente 200, pois 15 servidores não foram encontrados, por motivos diversos, tais como: recusa em participar da pesquisa, motivo de férias, licença, afastamento para estudo, etc.; esses 15 foram excluídos da pesquisa. Retornaram válidos 162, o que nos proporcionou um retorno superior ao valor determinado pelo cálculo amostral, atingindo, assim, um grau de significância maior, compondo a amostra do estudo. Segundo Dancey e Reidy (2006), quanto maior a amostra, menor será o erro amostral.

Para efeito de comparação entre os centros das duas instituições, alguns, por possuírem o mesmo número de cursos, foram agrupados conforme poderá ser observado no Quadro 7. O Centro de Ciências Rurais, da UFSM não possui cursos equivalentes na UFMA, para efeito de comparação.

UFMA		UFSM	
<b>Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)</b>		<b>Centro de Ciências da Saúde (CCS) e Centro de Educação Física e Desporto (CEFD)</b>	
Ciências Aquáticas; Ciências Biológicas; Educação Física; Enfermagem; Farmácia;	Medicina; Nutrição; Oceanografia; Odontologia.	Educação Física; Enfermagem; Farmácia; Fisioterapia;	Fonoaudiologia; Medicina; Odontologia; Terapia Ocupacional.
<b>Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET)</b>		<b>Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) e Centro de Tecnologia (CT)</b>	
Ciência da Computação; Ciência e Tecnologia; Desenho Industrial; Design; Engenharia Elétrica; Engenharia Química;	Física; Informática; Matemática; Química; Química Industrial.	Arquitetura e Urbanismo; Ciência da Computação; Ciências biológicas; Engenharia Acústica; Engenharia Civil; Engenharia da Computação; Engenharia de Controle e Automação;	Engenharia de Produção; Engenharia Elétrica; Engenharia Mecânica; Engenharia Química; Engenharia Sanitária e Ambiental; Estatística; Física; Geografia; Matemática; Meteorologia; Química; Química Industrial; Sistemas de Informação; Tecnologia em Processos Químicos.
<b>Centro de Ciências Humanas (CCH)</b>		<b>Centro de Artes e Letras (CAL) e Centro de Educação (CE)</b>	
Ciências Sociais; Educação Artística; Filosofia; Geografia; História;	Letras; Música; Psicologia; Teatro Licenciatura; Educação.	Artes Cênicas; Artes Visuais; Dança; Desenho Industrial; Educação Especial;	Letras; Música; Música e Tecnologia; Pedagogia; Teatro.
<b>Centro de Ciências Sociais (CCSo)</b>		<b>Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)</b>	
Administração Biblioteconomia Ciências Contábeis Ciências Sociais Comunicação Social Direito	Economia Hotelaria Pedagogia Serviço Social Turismo	Administração; Arquivologia; Ciências Contábeis; Ciências Econômicas;	Ciências Sociais; Comunicação Social; Direito; Filosofia; História; Psicologia; Relações Internacionais; Serviço Social.
<b>Centro de Ciências Rurais (CCR)</b>		<b>Centro de Ciências Rurais (CCR)</b>	
Não existe correspondência de cursos entre as Universidades.		Agronomia; Engenharia Florestal; Medicina Veterinária;	Tecnologia em Alimentos; Zootecnia.

Quadro 7 - Cursos da UFMA e UFSM, distribuídos nos centros de ensino

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1 Critérios de inclusão e exclusão no estudo

Para melhor compreensão, foram considerados, de acordo com o Quadro 8, os seguintes critérios de inclusão e exclusão deste estudo:

<b>DE INCLUSÃO</b>	
<b>1</b>	Estar em atividade em um dos Centros de Ensino da Instituição, no Campus Universitário do Bacanga ou no centro de São Luís, há mais de um ano, independentemente do cargo ou função desempenhados.
<b>2</b>	Concordar em participar do estudo mediante sua assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice 1.
<b>DE EXCLUSÃO</b>	
<b>1</b>	Estar em período de férias, à disposição de outros, em licença para tratamento de saúde ou de qualquer outra natureza.

Quadro 8 – Aspectos de inclusão e exclusão dos participantes da UFSM e da UFMA.

#### 4.3 Aspectos éticos

Considerando que foi realizado um estudo comparativo entre a UFSM e a UFMA, ambas Instituições Federais de Ensino Superior submetidas às mesmas diretrizes governamentais, tornou-se necessário que a tramitação para garantir a idoneidade desta pesquisa tenha sido a mesma, levando-se em consideração, como diferencial, somente a questão estrutural e de nomenclatura dos diversos setores das Universidades, preservados, porém, os aspectos éticos em toda a sua essência.

No projeto de pesquisa desta dissertação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), Apêndice 1, o Termo de Confidencialidade (Apêndice 2) e o Instrumento de Coleta de Dados (Apêndice 3) seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/1996, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta ética na pesquisa com seres humanos e demais normas complementares. O projeto foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, o qual é reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), sendo

aprovado em 23/12/2013, obtendo o seguinte número do CAEE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética): 24656513.5.0000.5346.

Cabe explicar que foram assegurados a todos os participantes do estudo os esclarecimentos necessários acerca da pesquisa e ainda garantido que poderiam, a qualquer momento, fazer a retirada do seu consentimento de participação no estudo, sem nenhum ônus ou penalização. Além disso, os pesquisados terão acesso aos dados coletados, os quais ficarão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), sob a responsabilidade da Profa. Dra. Vânia Medianeira Flores Costa (Orientadora), durante o período de cinco anos, após os quais serão incinerados. Foi assegurado, também, o sigilo de identidade do participante no momento da publicação dos resultados do estudo. Com relação ao orçamento, os gastos foram todos custeados pelo pesquisador responsável.

#### 4.3.1 Riscos da pesquisa

Os servidores que participaram desta pesquisa foram devidamente informados, de acordo com exigência do Comitê de Ética, que corriam o risco de sentir algum desconforto devido à extensão do questionário, além de possíveis constrangimentos e desconfortos de ordem moral ou psicológica, por se tratar de questões pessoais, podendo desistir de participar deste estudo a qualquer momento, durante a coleta de dados, retirando o consentimento sem penalização alguma. Constatou-se que esses riscos foram mínimos.

#### 4.3.2 Benefícios da pesquisa

Os benefícios da pesquisa serão em termos sociais, pois esta visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigo. Esses elementos de informação servirão de ponto de partida para novas diretrizes de capacitação e gestão de pessoal, que possibilite ao profissional aprofundar seus conhecimentos e tornar-se mais comprometido.

#### 4.4 Coleta de dados

Tendo em vista que esta pesquisa tratou de um estudo de caso comparativo entre servidores técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM e da UFMA quanto ao Modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community*, com os tipos de vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, o instrumento de coleta de dados de Segala (2013) foi replicado nos técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFMA, pois já estavam validados e quantitativamente analisados através de estatísticas adequadas ao caso.

Para coleta de dados, foi utilizado o método apresentado no Apêndice 3. Esse método foi escolhido porque, de acordo com Gil (2002), é um instrumento constituído por itens fechados e consiste em um conjunto de questões que são respondidas, por escrito, pelo pesquisado. Cada variável que integra o questionário se traduziu em um ou mais itens, tendo-se apoiado largamente em propostas de medidas já desenvolvidas e validadas.

A primeira parte do questionário, denominada dados de identificação, é composta por nove questões referentes a: centro de atuação, idade, sexo, estado civil, escolaridade, nível de renda, tempo de serviço na instituição, cargo e se exerce cargo de chefia. A segunda parte do questionário, denominada comprometimento e entrincheiramento organizacionais, é constituída pelo modelo de avaliação de comprometimento e entrincheiramento proposto por Bastos et al. (2008), composta de 46 itens. Por fim, a terceira parte do questionário, denominada modelo de gestão de pessoas *agency-community*, foi constituída pelo modelo de avaliação de gestão de pessoas *agency-community* proposto por Rousseau e Arthur (1999), composto de 29 itens, conforme apresentada na Figura 5.

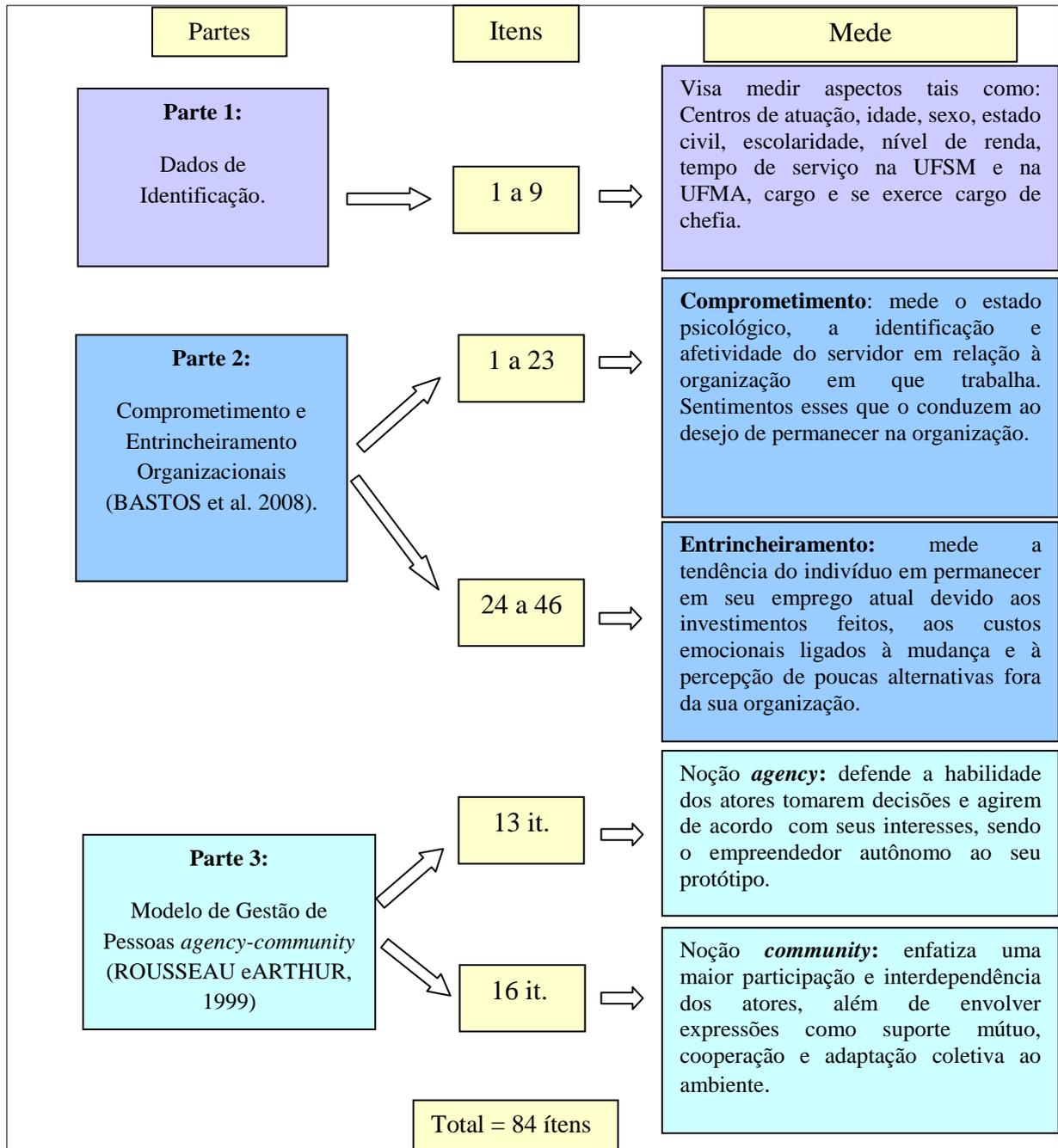


Figura 5 - Representação do questionário

Fonte: Segala (2013).

Dessa forma, com a utilização de tais meios, verificou-se a existência da relação entre as variáveis *agency-community* com as de comprometimento e entrincheiramento organizacionais. Para a medição do nível de concordância com as afirmativas, utilizou-se uma

escala do tipo Likert, que contou com cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “discordo totalmente”; número 2, “discordo”; número 3, “indiferente”; número 4, “concordo” e número 5, “concordo totalmente”.

De acordo com a estratégia traçada, iniciou-se a coleta de dados, no dia 20/01/2014, após aprovação pelo Comitê de Ética, e se estendeu até 15/04/2014, tendo em vista que o período carnavalesco e a greve nas Universidades Federais prejudicaram os trabalhos de coleta.

É oportuno observar que, para tanto, foi solicitada uma autorização do Magnífico Reitor da UFMA para realização da pesquisa no Campus Universitário do Bacanga e nas unidades do Centro de São Luís, de acordo com exigência do Comitê de Ética, conforme consta no processo de aprovação. Considerando que os questionários já haviam sido validados, foi dispensado o pré-teste, conforme ensina Malhotra (2006), que recomenda a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos.

Também foi solicitada autorização à Pró-Reitoria de Recursos Humanos das instituições para que o Departamento de Pessoal, órgão a ela vinculado, fornecesse uma listagem contendo os nomes, lotação e situação funcional de todos os envolvidos na pesquisa, ou seja, de todos os servidores técnico-administrativos lotados nos Centros de Ensino de São Luís. De posse dessa listagem, foi feita uma seleção dos servidores que poderiam ser incluídos na pesquisa, a fim de por em prática a estratégia de aplicação dos questionários na situação de trabalho. Os instrumentos foram entregues pessoalmente aos sujeitos que aceitaram participar da pesquisa, momento no qual receberam uma explicação geral sobre os objetivos do estudo, as normas éticas, a confidencialidade dos dados, o tratamento de dados e a disponibilidade dos resultados.

Juntamente com os questionários, os indivíduos interessados em participar da pesquisa receberam o TCLE, o qual foi assinado e preenchido pelo participante, em duas vias, ficando com uma delas. Nessa etapa, chamou a atenção a resistência de alguns dos pesquisados em assinar o TCLE. Manifestaram claramente a preocupação quanto ao uso dos questionários, ou seja, se as declarações neles contidas viriam, de alguma forma, prejudicá-los, mesmo diante do Termo de Confidencialidade.

Alguns servidores recusaram-se a participar, outros optaram por deixar os instrumentos para devolução em momento posterior, devido à extensão dos mesmos e à impossibilidade de preenchimento no local de trabalho. Nesses casos, era feita a entrega do questionário e acordada uma nova data para a devolução ou, como alguns preferiam, era disponibilizado o número do telefone do pesquisador para que os respondentes entrassem em

contato em caso de dúvidas ou de conclusão do processo de preenchimento. Em alguns setores, pedia-se a colaboração de um funcionário para cobrar e recolher os questionários dos demais colegas.

Essa prática facilitou a coleta de dados, entretanto, alguns preferiam responder o questionário na presença do pesquisador, alegando que precisavam de esclarecimentos no decorrer do preenchimento. Assim transcorreu o procedimento de aplicação, praticamente não havendo perdas nem questionários com casos de ausência de respostas. A decisão de participar era dos próprios servidores que, em sua maioria, colaboraram de forma amistosa com a pesquisa. A seguir, explica-se os procedimentos adotados para a análise de dados.

#### **4.5 Análise dos dados**

De acordo com Schneider et al. (1998), a comparação, enquanto momento da atividade cognitiva, pode ser considerada como inerente ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais. É lançado mão de um tipo de raciocínio comparativo que podemos descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e discontinuidades, semelhanças e diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais.

Assim, ao analisar os dados, para fins de comparação, adotou-se os mesmos procedimentos que constam no instrumento proposto por Segala (2013), levantados na UFSM, e comparou-se com os dados da UFMA, ou seja: a preparação do banco de dados, por meio do programa Excel, foi o primeiro passo para a análise. Após a tabulação, foi realizada uma conferência em 100% da digitação dos mesmos, sendo que o tamanho da amostra foi de 162 respondentes.

Para realização deste estudo, foram adotados alguns procedimentos para a análise, com base nos objetivos específicos propostos. No Quadro 9, são apresentados os procedimentos de análise para os respectivos objetivos.

OBJETIVOS	ANÁLISE DE DADOS
Identificar o modelo de gestão de pessoas <i>agency-community</i> predominante nos Centros de Ensino da UFMA;	Cálculo de estatísticas descritivas; Tabela de frequência.
Identificar os níveis de entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos da UFMA;	Cálculo de estatísticas descritivas; Tabela de frequência.
Verificar os níveis de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da UFMA;	Cálculo de estatísticas descritivas; Tabela de frequência.
Investigar a relação existente entre comprometimento, entrincheiramento e a noção <i>agency-community</i> , com referência à idade, sexo, estado civil, escolaridade, nível de renda, tempo de serviço na UFMA, cargo e cargo de chefia;	Análise de <i>clusters</i> ; Tabela de Frequências cruzadas; Teste qui-quadrado; Cálculo de estatísticas descritivas.
Analisar as relações entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo <i>agency-community</i> .	Coefficiente de Correlação de Pearson; Tabela de Frequências cruzadas.

#### Quadro 9 – Análise dos dados por objetivo proposto

A estratégia de pesquisa é caracterizada pelo uso de dados quantitativos e emprego de procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais. Os dados obtidos através dos questionários foram quantitativamente analisados, com o auxílio dos softwares “Windows Excel”, “*Statistical Package for Social Science*”, versão 18, e pelo “*Statistical Analysis System*”, versão 9. Uma análise estatística possibilita realização e previsões futuras, a fim de prever ações que possibilitem a resolução de problemas (WEBSTER, 2006).

Inicialmente, seguindo o mesmo roteiro do instrumento de Segala (2013), foram realizadas análises descritivas para investigar a exatidão da entrada dos dados, o tamanho e a descrição da amostra, bem como a distribuição das variáveis. Posteriormente, foi utilizado o indicador de consistência interna *Alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade dos construtos teóricos utilizados no questionário. Realizaram-se também análises descritivas simples (frequência, média e desvio padrão), análise de correspondência, correlação de Pearson, teste de Shapiro-Wilk – para testar a normalidade dos dados – e teste de Kruskal-Wallis para comparar três ou mais amostras independentes. Nos testes, foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um  $p < 0,05$ .

Para identificar o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, o nível de comprometimento e entrincheiramento organizacionais, na percepção dos técnico-administrativos da UFMA, bem como investigar a relação existente entre comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão *agency-community*, referente aos dados sócio-demográficos e profissionais resultantes das respostas de cada indivíduo, foram usados procedimentos de *Cluster Analysis*. A Análise de Cluster, segundo Malhorta (2006), é uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos,

chamados de agrupamentos. A extração dos *clusters* levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala *Likert* de 5 pontos, definindo-se o parâmetro para a classificação dos *clusters*, a partir do Escore Padronizado (Sp), conforme fórmula abaixo:

$$Sp = 100. \left( \frac{\sum \text{Valores respondidos} - \sum \text{Valor Mínimo}}{\sum \text{Valor Máximo} - \sum \text{Valor Mínimo}} \right)$$

onde:

Sp = escore padronizado;

$\sum$  valores respondidos = somatório dos valores respondidos pelos servidores para um determinado conjunto de questões (construtos);

$\sum$  valor mínimo = é a menor soma possível dos valores a serem respondidos pelos servidores para um determinado conjunto de questões (construtos);

$\sum$  valor máximo = é a maior soma possível dos valores a serem respondidos pelos servidores para um determinado conjunto de questões (construtos).

Assim, foram convencionados e padronizados três agrupamentos distintos (Baixo, Médio e Alto) para cada construto, conforme descrito no Quadro 10.

Padronização obtida (%)	Classificação
0 – 33,33	Baixo
33,34 – 66,67	Médio
66,67 – 100	Alto

Quadro 10 - Convenção dos *Clusters*

Fonte: Segala (2013).

As variáveis faixa etária, estado civil, escolaridade, nível de renda e tempo de serviço na UFMA, sofreram uma nova categorização para a análise dos dados, conforme Quadro 11.

<b>Faixa Etária</b> Até 30 anos De 31 a 45 anos Acima de 46 anos	<b>Estado Civil</b> Solteiro Casado Outros	<b>Escolaridade</b> 1º grau 2º grau 3º grau Pós-graduado
<b>Nível de Renda</b> Até 7 salários mínimos De 8 a 15 salários mínimos Acima de 16 salários mínimos	<b>Tempo de Serviço na UFSM</b> Até 8 anos De 9 a 20 anos Acima de 21 anos	

Quadro 11 – Categorização dos dados sócio-demográficos e profissionais.

Fonte: Segala (2013).

Ainda, para facilitar o processamento e a análise dos dados, foi criada uma legenda com siglas, conforme apresentado na Figura 6.

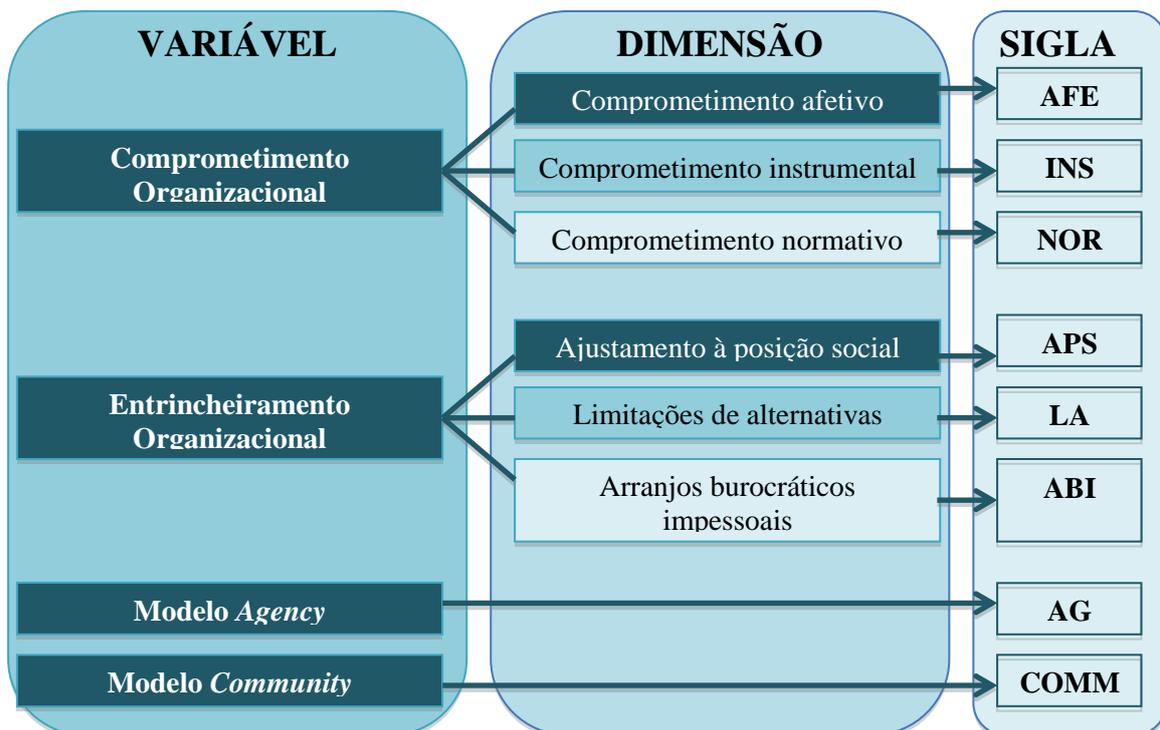


Figura 6 – Convenção das siglas usadas na análise de dados

Fonte: Dados da pesquisa.

No capítulo a seguir, são apresentados e analisados os resultados.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados obtidos com a pesquisa encontram-se sistematizados em seis partes. Inicialmente, apresenta-se uma breve caracterização do perfil dos participantes (item 5.1), por meio da distribuição de frequências e do cálculo de médias, sugeridos por Dancey e Reidy (2006). Na segunda parte da pesquisa (item 5.2), avalia-se a confiabilidade das escalas utilizadas com o cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*, para cada dimensão. Na terceira (item 5.3), apresenta-se os dados inerentes à medição do nível de comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão de pessoas *agency-community* na percepção dos servidores da UFMA. A quarta parte (item 5.4) consiste na identificação da relação entre comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, com os dados sócio-demográficos e profissionais dos entrevistados. Na quinta e última parte deste capítulo (item 5.5), buscou-se perceber a relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional, os quais foram obtidos por meio do Coeficiente de Pearson e do teste de normalidade não paramétrico.

### 5.1 Caracterização do perfil dos participantes

Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa, ou seja, da amostra, utilizou-se o método estatístico descritivo, por meio da distribuição de frequências e cálculos das médias, os quais são sugeridos por Dancey e Reidy (2006).

O cálculo das médias foi feito utilizando-se o *software Excel*, por ser uma ferramenta prática e de fácil domínio. Para dar maior consistência ao comparativo, as características da amostra que participou do estudo encontram-se na Tabela 4, a mesma usada no instrumento Segala (2013).

Tabela 4 - Características da amostra

VARIÁVEIS	TOTAL UFMA (N=162)	TOTAL UFMS (N=268)
<b>PESSOAIS</b>		
<b>SEXO (%)</b>		
Masculino	<b>56,79</b>	49,25
Feminino	43,21	50,75
<b>FAIXA ETÁRIA (%)</b>		
Até 30 anos	20,37	11,19
31 a 45 anos	24,07	27,24
46 anos ou mais	55,56	<b>61,57</b>
<b>ESCOLARIDADE (%)</b>		
1º Grau	0,62	1,12
2º Grau	22,22	11,19
3º Grau	50,62	36,57
Pós-Graduação	26,54	<b>51,12</b>
<b>ESTADO CIVIL (%)</b>		
Solteiro	32,10	30,97
Casado	<b>50,00</b>	48,13
Outros	17,90	20,90
<b>FUNCIONAIS</b>		
<b>CARGO (%)</b>		
Nível Apoio	2,47	7,46
Nível Médio	<b>80,86</b>	64,55
Nível Superior	16,67	27,99
<b>CARGO DE CHEFIA (%)</b>		
Sim	5,56	28,36
Não	<b>94,44</b>	71,64
<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>		
Até 8 anos	34,57	32,09
De 9 a 20 anos	7,41	19,40
Acima de 21 anos	<b>58,02</b>	48,51
<b>NÍVEL DE RENDA (%) - média de salários mínimos</b>		
Até 7 sal. mín.	59,68	<b>72,76</b>
De 8 a 15 sal. mín.	39,51	20,90
Acima de 16 sal. mín.	0,62	6,34

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 4, que, na UFMA, a maioria da amostra é do sexo masculino (56,79%). Quanto à idade, os dados coletados revelam que mais da metade dos entrevistados (55,56%) estão na faixa etária acima dos 46 anos ou mais. No quesito escolaridade, há um predomínio dos que possuem graduação (50,62%); os casados são maioria com 50,00%; os que ocupam cargos de nível médio são 80,86%, sendo que predomina os que não possuem

cargo de chefia (94,44) e, com relação ao tempo de serviço na organização, a maioria está acima dos 21 anos (58,02%). Constatou-se também que, com relação ao nível de renda, a maioria (59,68%) está na faixa dos sete salários mínimos.

Na comparação dos dados entre as duas instituições, observa-se que, em relação à variável sexo, a UFMA (56,79%) apresenta maior percentual masculino que na UFSM (49,25%), o que contradiz o entendimento de Bastos (1994), que afirma existir um maior predomínio de mulheres na administração pública. A faixa etária acima dos 46 anos mostra um percentual, para as duas instituições, maior que 55,00%, o que impõe uma reflexão mais profunda focalizando o funcionário público, em torno do qual se reorganizam as instituições estatais de modo a conhecer o seu perfil, nível, natureza e determinantes do comprometimento, a fim de contribuir para as relações de trabalho (LEITE, 2007).

Segundo Buarque (1994), seja qual for o caminho da humanidade, passa pela universidade, a qual terá que reagir e se transformar, buscando agilidade e flexibilidade para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, cuja integração e soluções para a sociedade e para as organizações sejam critérios fundamentais deste milênio. Atentas a esses ensinamentos, as duas universidades apresentaram um percentual de servidores graduados acima dos 50%. Quanto à Pós-Graduação, a UFSM apresentou um percentual de 51,12%, quase o dobro dos servidores que tem esse mesmo nível na UFMA, ou seja, 26,545.

A maioria deles, nas duas instituições, é casada, com discreta predominância para a UFMA (50,00%), sendo que, no quesito “outros”, o predomínio é na UFSM (20,90%). Em relação à variável cargo, tanto na UFMA quanto na UFSM, os pesquisados atuam, na maioria, em cargo de nível médio (80,86% e 64,55%, respectivamente). Cabe salientar que a UFSM apresentou predomínio do nível superior em relação à UFMA, com 27,99% e 16,67%, respectivamente.

Nas duas instituições, os que não ocupam cargo de chefia – na UFMA são 94,44% e na UFSM são 71,64% – têm maior tempo de serviço: 58,02% na UFMA e 48,51% na UFSM, e a menor renda: 59,68% (UFMA) e 72,76%(UFSM). Esses representam a maioria nos três quesitos, o que dispara um alerta para a possível ilusão de acreditar que é possível a integração totalmente satisfatória entre o empregado e a organização, tendo em vista ser esse um objetivo de difícil alcance, já que depende, entre outras coisas, da aproximação efetiva e direta das relações entre o capital e o trabalho.

A seguir, apresenta-se a avaliação da confiabilidade das escalas realizada por meio do *alpha* de Cronbach.

## 5.2 Avaliação da confiabilidade das escalas

De acordo com Malhotra (2006), a confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes. Assim, a confiabilidade das escalas foi medida por meio do *alpha* de Cronbach, que apontou para a pesquisa da UFMA um *alpha* acima de 0,69, sendo considerado por Hair et al. (2005), como um bom índice. Para o autor, o limite inferior para o *alpha* de Cronbach é acima de 0,7, podendo ser admitido o valor acima de 0,6 em pesquisas exploratórias, como é o caso desta.

Um bom nível de consistência e confiabilidade dos dados é confirmado pelos coeficientes de *alpha*, obtidos nas escalas utilizadas nesta pesquisa, onde se destaca o grau excelente extraído do Ajustamento à Posição Social e Arranjos Burocráticos Impessoais, com o alcance dos elevados coeficientes de 0,93 e 0,91, respectivamente (Tabela 5). Embora haja variação por fator, a maioria dos *alpha* de Cronbach se situa acima de 0,80, conforme pode ser comprovado na Tabela 5.

Pestana e Gageiro (2003) sugerem que a exclusão de uma variável melhora a consistência interna, caso essa tenha uma fraca correlação com as demais variáveis do fator. Considerando esse critério, no fator Limitação de Alternativas, foram excluídos os itens 35 e 37, a fim de que o *alpha* de Cronbach aumentasse para 0,69, conforme mostra-se na Tabela 5.

Tabela 5 - Confiabilidade das escalas

Escalas	Itens Excluídos	Alfa de Cronbach UFMA	Alfa de Cronbach UFSM
Comprometimento Afetivo	-	0,76	0,71
Comprometimento Normativo	-	0,88	0,87
Comprometimento Instrumental	-	0,87	0,86
Ajustamento à Posição Social	-	<b>0,93</b>	0,89
Limitação de Alternativas	35 e 37	0,69	0,61
Arranjos Burocráticos Impessoais	-	<b>0,91</b>	0,85
Modelo <i>Agency</i>	-	0,71	0,77
Modelo <i>Community</i>	-	0,88	<b>0,94</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A confiabilidade das escalas das duas instituições foi medida por meio do *Alpha de Cronbach*. Observa-se que, quanto ao comprometimento, a pesquisa obteve, no *Alpha de Cronbach*, por fator, uma variação pequena entre as universidades pesquisadas. Destacam-se, na UFMA, os elevados índices de 0,93% no “Ajustamento à Posição Social” e 0,91% nos “Arranjos Burocráticos Impessoais”, que confirmam o bom nível de consistência e confiabilidade dos dados. Da mesma forma, destaca-se o índice extraído do modelo *community* (0,94%), na UFSM.

É importante observar que, nas duas instituições, foram excluídas as mesmas variáveis para melhorar a consistência interna, tendo em vista a fraca correlação com as demais variáveis do fator. Dessa forma, as duas instituições confirmaram que os coeficientes de *alpha* obtidos nesta pesquisa representam um satisfatório nível de consistência e confiabilidade dos seus dados.

A próxima etapa foi de avaliação do comprometimento, do entrincheiramento e do modelo de gestão de pessoas *agency-community*, percebidos pelos servidores da UFMA e comparados com os dados da UFSM.

### **5.3 Nível de comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão de pessoas *agency-community***

Para alcançar os três primeiros objetivos específicos deste estudo – identificar o modelo de gestão de pessoas *agency-community* predominante nos Centros de Ensino da UFMA; determinar os níveis de entrincheiramento organizacional dos técnico-administrativos da UFMA e verificar os níveis de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da UFMA –, verificou-se o percentual (%) de indivíduos que se encontravam dentro de cada *cluster* convencionado, ou seja, baixo, médio e alto.

Cabe lembrar que, para efeito de comparação entre os centros das duas instituições, alguns, por possuírem cursos similares, foram agrupados conforme consta nos procedimentos metodológicos, explicado no Capítulo 4 deste estudo.

### 5.3.1 Quanto ao nível de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo

A seguir, apresenta-se os resultados obtidos para as primeiras 23 questões da Parte II do questionário, que avaliaram o comprometimento organizacional.

Tabela 6 - Percentual de indivíduos por nível de **comprometimento afetivo**, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)				UFSM COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	0,00	31,58	68,42	CCS/CEFD	0,00	35,44	64,56
CCET	0,00	25,00	75,00	CT/CCNE	3,57	41,07	55,36
CCSo	0,00	23,26	76,74	CCSH	1,82	50,91	47,27
CCH	0,00	26,67	73,33	CAL/CE	0,00	44,44	55,56
GERAL	0,00	27,16	<b>72,84</b>	GERAL	2,24	42,91	<b>54,85</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 6, percebe-se que dos 162 servidores entrevistados na UFMA, no geral, 72,84% apresentam um vínculo afetivo alto, o que revela uma união envolvendo uma relação ativa entre servidores e instituição. Em relação aos Centros de Ensino, verifica-se que o CCSo (76,74%) obteve um maior percentual de indivíduos com esse vínculo. Destaca-se, ainda, que o percentual geral foi de 27,16% dos servidores com vínculo afetivo médio, e que, no CCBS, o percentual 31,58% foi o maior de comprometimento afetivo médio.

Quanto à UFSM, observa-se que, dos 268 servidores entrevistados, no geral 54,85% apresentaram um vínculo afetivo alto. Os servidores do agrupamento CCS/CEFD destacam-se com 64,56%. O CCSH foi o que mais se destacou no comprometimento afetivo médio, com 50,91%.

Comparando os dados das duas instituições, constata-se que ambas apresentaram um vínculo afetivo alto, com predomínio para a UFMA, que apresentou um percentual geral de 72,84% contra 54,85% da UFSM. Segundo Mowday et al. (1982), a noção de afeto para com a organização estimula o indivíduo a permanecer porque gosta, compartilha valores e se

envolve com os papéis organizacionais. Além disso, para Meyer e Allen (1990), os indivíduos criam uma relação de apego e envolvimento com a organização.

No comprometimento afetivo médio, o CCBS (31,58%) e o CCSH (50,91%) apresentam percentuais consideráveis de comprometimento afetivo, sugerindo uma união emocional ativa, na qual os indivíduos, quando tratados de modo justo e respeitador e são apoiados pela organização, procuram dar algo de si para contribuir com uma ação relevante para os objetivos da empresa (REGO e SOUTO, 2002). Um estudo de Brandão e Bastos(1993), mais específico com uma instituição pública universitária, apontou que o componente afetivo do funcionário público mostrou-se também presente, revelando o desejo de permanecer na organização e de contribuir para com esta. Solinger et al. (2008) explica que o enfoque afetivo pode ser considerado como a principal essência do comprometimento.

Assim, com os achados, pode-se afirmar que tanto a UFMA e quanto a UFSM apresentam um comprometimento afetivo alto.

A seguir, na Tabela 7, apresenta-se os níveis de comprometimento instrumental para as duas instituições.

Tabela 7 – Percentual de indivíduos por nível de **comprometimento instrumental**, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)				UFSM COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	0,00	24,56	75,44	CCS/CEFD	8,86	41,77	49,37
CCET	3,13	12,50	84,38	CT/CCNE	7,14	42,86	50,00
CCSo	4,65	32,56	62,79	CCSH	16,36	60,00	23,64
CCH	3,33	10,00	86,67	CAL/CE	18,52	51,85	29,63
<b>GERAL</b>	2,47	21,60	<b>75,93</b>	<b>GERAL</b>	12,69	<b>49,63</b>	37,69

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 7, verifica-se que, no geral, 75,93% dos servidores da UFMA manifestaram um comprometimento instrumental alto; 21,6%, mediano e 2,47%, baixo. Nos dados da UFSM, por sua vez, no geral, evidencia-se que 49,63% dos servidores apresentam comprometimento instrumental médio; 37,69%,alto e 12,69%, baixo.

Quanto à distribuição nos centros, na UFMA, destaca-se que o CCH apresenta um nível alto de comprometimento instrumental, com 86,76%; o CCSO apresenta nível médio (32,56%) e baixo (4,65%). Os dados da UFMS, por sua vez, evidenciam que 49,63% dos servidores apresentaram um comprometimento instrumental médio, com destaque para o CCSH, com 60,00%. No *cluster* médio, o percentual foi de 37,69%, sendo que o agrupamento CT/CCNE, com 50,00%, foi o que apresentou o maior percentual. No geral, apenas 12,69% dos entrevistados atestaram que possuem um baixo comprometimento instrumental. Porém, 18,52% dos servidores do CAL/CE aparecem como destaque no nível baixo de comprometimento instrumental.

Quando confrontados os dados das duas instituições, percebe-se que variam entre alto e médio, e isso sugere, de acordo com Bastos (1994), a existência de uma forma de apego psicológico, na qual o indivíduo considera que sua saída da organização representa um alto custo ou sacrifícios significativos, tanto de ordem econômica, como social ou psicológica.

Dentro desse quadro, e considerando as oportunidades diferentes, ocasionadas pelas diferenças regionais que influem nas realidades das duas instituições, justificando, assim, os percentuais mais altos de comprometimento instrumental obtidos na UFMA (86,67%), é oportuno fazer uma reflexão mais profunda a respeito dos trabalhos de Becker (1960), quando descrevem que o indivíduo permanece na organização analisando custos versus benefícios associados a sua saída. No momento em que perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização. Segundo Siqueira (2001), este comprometimento pode ser enquadrado no âmbito do comportamento, no qual o trabalhador permanece na organização “por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos”. De acordo com os resultados encontrados, os quais estão apresentados na Tabela 8, conclui-se que na UFMA o comprometimento instrumental é alto, enquanto que na UFMS é médio, nessa mesma dimensão.

Tabela 8 – Percentual de indivíduos por nível de **comprometimento normativo**, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA				UFSM			
COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)				COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	8,77	64,91	26,32	CCS/CEFD	40,51	49,37	10,13
CCET	12,50	59,38	28,13	CT/CCNE	41,07	51,79	7,14
CCSo	6,98	44,19	48,84	CCSH	65,45	27,27	7,27
CCH	3,33	63,33	33,33	CAL/CE	59,26	40,74	0,00
GERAL	8,02	<b>58,02</b>	33,95	GERAL	<b>49,25</b>	43,28	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados da Tabela 8, constata-se que, no geral, 58,02% dos servidores da UFMA apresentaram um comprometimento normativo médio, com destaque para o CCBS (64,91%). Em seguida, aparecem 33,95% dos servidores com comprometimento alto, onde se destaca o CCSo (48,84%). Apenas 8,02% dos servidores têm um vínculo normativo baixo e no CCET (12,50%) apresentando o maior percentual.

Em relação à UFSM, os dados evidenciam que 49,25% dos servidores possuem um comprometimento normativo baixo, 43,28% médio e 7,46% alto. Na distribuição entre os centros, os níveis desta dimensão que mais se destacam são: nível baixo de 65,45% para o CCSH; 51,79% no nível médio para o CT/CCNE e 10,13% para CCS/CEFD no nível alto de comprometimento normativo.

Na análise comparativa, inicialmente é importante destacar que a internalização das normas com razão de permanência varia entre um patamar que vai de médio a alto na UFMA, enquanto que, na UFSM, a variação fica entre médio e baixo. Isso sugere, conforme Meyer e Allen (1993), que os servidores que apresentam alto grau de comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem obrigação de ficar. Mergulhando-se nas reflexões de Bastos (1994), constata-se que as empresas possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la, como clubes de campo, onde existe grande contato entre os membros, formando uma grande família e por meio de fortes regras de conduta e forte missão, fazem com que o indivíduo pense que ela necessita dele para continuar com seus projetos. Assim, segundo Siqueira (2001), há uma propensão do indivíduo para se guiar por valores culturais internalizados, sem se dar conta de quão pouco racionais certas ações possam parecer. De acordo com os achados, na UFMA, há um comprometimento

normativo mediano, enquanto que, na UFSM, um comprometimento baixo nessa mesma dimensão.

De uma forma geral, o construto comprometimento e suas dimensões afetiva, instrumental e normativa, quando avaliados e, principalmente, ao terem seus níveis comparados entre organizações, deverá sempre mergulhar nas reflexões de Meyer e Allen (1997). Assim, é possível encontrar, num determinado indivíduo, dimensões diversificadas de comprometimento, como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), uma forte obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, sugerindo a possibilidade de existir combinação de níveis das três dimensões na composição de um estado de comprometimento organizacional.

### 5.3.2 Quanto ao nível de entrincheiramento: ajustamento à posição social, limitação de alternativas e arranjos burocráticos pessoais

Nas últimas 23 questões da Parte II do questionário, mediu-se o entrincheiramento organizacional, sendo, nas tabelas a seguir, apresentados os principais achados referente a este vínculo.

Tabela 9 – Percentual de indivíduos por nível de **entrincheiramento ajustamento à posição social**, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)				UFSM ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	5,26	36,84	57,89	CCS/CEFD	35,44	58,23	6,33
CCET	9,38	34,38	56,25	CT/CCNE	37,50	46,43	16,07
CCSo	4,65	34,88	60,47	CCSH	45,45	43,64	10,91
CCH	3,33	36,67	60,00	CAL/CE	44,44	48,15	7,41
<b>GERAL</b>	5,56	35,80	<b>58,64</b>	<b>GERAL</b>	37,31	<b>53,36</b>	9,33

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da UFMA, na Tabela 9, constata-se que, no geral, na dimensão Ajustamento à Posição Social, mais da metade da amostra (58,64%) apresentou um

grau de entrincheiramento alto, revelando que os servidores teriam problemas em se adaptar a novas condições de trabalho, caso mudassem de organização; 35,80% (médio) indicaram certo receio em relação aos ajustes que deveriam fazer para serem reconhecidos em outra organização, conhecerem seu funcionamento e suas atribuições em face da mudança de organização, e apenas 5,56% (baixo) da amostra não teria problemas em se ajustar a novos desafios. Destaca-se entre os centros da UFMA, o CCSO, com 60,47% de entrincheiramento alto. Já em relação à UFSM, os dados mostram que, de forma geral, 53,36% dos entrevistados apresentaram um entrincheiramento médio; 37,31%, baixo e 9,33%, alto.

Analisando os dados das duas instituições, constata-se que a maioria da amostra da UFMA apresentou um alto grau de entrincheiramento nessa dimensão, enquanto que, na UFSM, os maiores percentuais foram observados no *cluster* médio, o que revela que os servidores dos centros da UFMA teriam mais problemas em se adaptarem a novas condições de trabalho, caso mudassem de organização, e, por outro lado, os servidores da UFSM demonstraram certo receio em relação aos ajustes que deveriam fazer para serem reconhecidos em outra organização, conhecer os seus processos e as atribuições ao mudar de organização. Chama a atenção que, no grau “baixo”, apenas 5,56% da amostra da UFMA não considera um problema deixar a instituição, pois está em um grau baixo de entrincheiramento, em contraste aos 37,31% da UFSM, nesse mesmo fator.

Com base na literatura pesquisada, é importante destacar que, nos ajustamentos a posições sociais, tanto o profissional quanto à organização realizam investimentos, a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida, o trabalhador se adapte à posição em que se encontra (RODRIGUES, 2009). Segundo Scheible et al. (2013), quando isso ocorre, os indivíduos não são motivados a considerar outras alternativas de trabalho. 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. Entretanto, para Rodrigues (2009), tudo o que aprendeu seria perdido caso abandonasse a empresa.

Em resumo, os resultados encontrados indicam que, na UFMA, há um entrincheiramento ajustamento à posição social alto, enquanto que, na UFSM, esse vínculo é mediano.

Na Tabela 10 refere-se ao nível de entrincheiramento limitação de alternativas para as duas instituições.

Tabela 10 - Percentual de indivíduos por nível de **entrincheiramento limitação de alternativas**, nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)				UFSM ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	5,26	63,16	31,58	CCS/CEFD	34,18	63,29	2,53
CCET	9,38	56,25	34,38	CT/CCNE	26,79	58,93	14,29
CCSo	4,65	86,05	9,30	CCSH	45,45	50,91	3,64
CCH	3,33	50,00	46,67	CAL/CE	33,33	55,56	11,11
GERAL	5,56	<b>65,43</b>	29,01	GERAL	31,72	<b>61,94</b>	6,34

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 10 revelam que, na UFMA, 65,43% da amostra percebem como média a sua limitação de alternativas, ou seja, a sensação que o indivíduo sente é de estar entrincheirado na organização, devido à ausência de alternativas, déficits em seu perfil profissional, ao considerar sua idade ou outros fatores que possam vir a reduzir a sua empregabilidade; 29,01% consideram altas suas limitações com relação a novas oportunidades de emprego, em outras organizações, e apenas 5,56% não possuem grande dificuldade de visualizar isso. Os centros que merecem destaque são o CCSo, com relação ao entrincheiramento médio, totalizando 86,05%; o CCH, pois apresenta entrincheiramento alto, somando 46,67%, e o CCET, com entrincheiramento baixo, totalizando 9,38% das respostas para esse item.

Conforme os resultados evidenciados na Tabela 10, observa-se, também, que a maior parte dos servidores da UFSM (61,94%) percebe como média as suas limitações de alternativas, com destaque para o agrupamento CCS/CEFD (63,29%). O percentual geral de 31,72% refere-se os servidores que percebem como baixo o seu entrincheiramento, nessa dimensão, destacando-se os servidores do CCSH, com 45,45%. Por último, estão os servidores que percebem como altas as suas limitações de alternativas, com 6,34%, onde o CT/CCNE apresenta o maior percentual (14,29%), na distribuição do parâmetro alto. De acordo com os achados, ambas as instituições apresentaram um entrincheiramento limitação de alternativas em nível mediano.

Na limitação de alternativas, o indivíduo sente a sensação de estar entrincheirado na organização, devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço no mercado de trabalho, por conta da sua idade, limitação de conhecimentos etc (RODRIGUES, 2009).

Quando comparados os dados das duas instituições, constata-se uma variação de média à alta, na UFMA, e de média à baixa na UFSM. Apesar de ambas as instituições perceberem de forma moderada seu entrincheiramento com relação a essa dimensão, há uma tendência maior da UFMA em considerar suas limitações, tornando relevante estudar o motivo de o empregado tornar-se ou manter-se entrincheirado. Essas motivações implicam em algumas consequências negativas para a organização, uma vez que empregados entrincheirados e descontentes não contribuirão e nem se esforçarão, não estarão engajados nos seus projetos, podendo comprometer o crescimento e os rendimentos da organização (CARSON; CARSON e BEDEIAN, 1995). Assim, os indivíduos permanecem na organização devido a sua avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas alternativas fora dela e dos custos associados a sua saída (RODRIGUES e BASTOS, 2011).

Na Tabela 11, são apresentados os percentuais referentes ao entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais para as duas instituições em estudo.

Tabela 11 – Percentual de indivíduos por nível de entrincheiramento **arranjos burocráticos impessoais** nos diferentes centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA: ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)				UFSM: ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	0,00	28,07	71,93	CCS/CEFD	11,39	46,84	41,77
CCET	3,13	15,63	81,25	CT/CCNE	5,36	67,86	26,79
CCSo	0,00	39,53	60,47	CCSH	14,55	60,00	25,45
CCH	0,00	6,67	93,33	CAL/CE	22,22	51,85	25,93
GERAL	0,62	24,69	<b>74,69</b>	GERAL	11,57	<b>58,96</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à amostra da UFMA, de forma geral, a maioria dos entrevistados (74,69%) apresentou um entrincheiramento alto, ou seja, temem perder os benefícios obtidos; 24,69% obtendo assim um nível médio de entrincheiramento com relação a esse fator e apenas 0,62% da amostra deixaria, sem problemas, a organização, pois aspectos como estabilidade financeira e outros benefícios não lhes causariam graves danos. Entre os centros, o CCH se destacou com o maior percentual (93,33%), seguido do CCSo com 39,53% de entrincheiramento médio e do CCET, com 3,13% de entrincheiramento baixo.

A UFSM apresenta um percentual geral de 58,96% de entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais médio, seguido de 29,48% de entrincheiramento alto e 11,57%, de dos servidores estão no nível baixo de ajuste à posição social. Destacam-se o CT/CCNE, que apresenta 67,86% para o nível mediano, seguido do CCS/CEFD, com 41,77% no nível alto e o CAL/CE, com 22,22% para o nível baixo, quando analisada a distribuição entre os centros. De acordo com os achados, conclui-se que a UFMA e a UFSM obtiveram um entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais alto.

Nesse tipo de entrincheiramento – arranjos burocráticos impessoais –, os dados encontrados evidenciaram uma variação entre os níveis médio a e alto, nas duas instituições, sendo que há predominância dos percentuais de níveis mais altos para a UFMA (74,69%). Esses dados sugerem que os profissionais temem perder a estabilidade, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, aposentadoria, entre outros. Dessa forma, o trabalhador entrincheirado presente que sua saída da organização lhe causará graves danos e, por isso, permanece trabalhando, e não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al. 2009).

### 5.3.3 Quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*

As 29 questões da Parte III do questionário mediram o modelo *agency-community* nos Centros de Ensino da UFMA e da UFSM, sendo, nas Tabelas 12 e 13, apresentados os principais achados obtidos na pesquisa.

Tabela 12 - Percentual de indivíduos no modelo *community* nos centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA MODELO <i>COMMUNITY</i> (%)				UFSM MODELO <i>COMMUNITY</i> (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	1,75	7,02	91,23	CCS/CEFD	5,06	26,58	68,35
CCET	0,00	3,13	96,88	CT/CCNE	1,79	28,57	69,64
CCSo	0,00	4,65	95,35	CCSH	1,82	36,36	61,82
CCH	0,00	0,00	100,00	CAL/CE	7,41	51,85	40,74
GERAL	0,62	4,32	95,06	GERAL	3,36	30,97	65,67

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados obtidos evidenciam que, na UFMA, o modelo predominante é o *community*, com 95,06%, onde se destacam o CCET com 96,88% do total dos índices. Da mesma forma, a UFSM apresentou um alto percentual (65,67%), com ênfase para o agrupamento CT/CCNE (69,64%), que é equivalente ao da UFMA.

Com base nesses dados, parece correto afirmar que as duas instituições apontam para uma tendência alta de seus gestores em compartilhar uma relação tipo *community* alta, ou seja, com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994). Essa dimensão inclui a participação em grupos e enfatiza a criação de uniões. O aspecto *community* está mais relacionado ao suporte mútuo, à cooperação, ao aprendizado conjunto, à afiliação e ao desenvolvimento de uma mente coletiva, o que fortalece as relações, uma vez que esse modelo tem como foco a ideia do homem comprometido (GRANGEIRO, 2006).

Tabela 13 – Percentual de indivíduos no modelo *agency* nos centros de ensino da UFMA e UFSM

UFMA MODELO AGENCY (%)				UFSM MODELO AGENCY (%)			
CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO	CENTROS	BAIXO	MÉDIO	ALTO
CCBS	1,75	57,89	40,35	CCS/CEFD	0,00	78,48	21,52
CCET	0,00	68,75	31,25	CT/CCNE	0,00	67,86	32,14
CCSo	0,00	67,44	32,56	CCSH	0,00	81,82	18,18
CCH	0,00	50,00	50,00	CAL/CE	7,41	77,78	14,81
GERAL	0,62	<b>61,11</b>	38,27	GERAL	0,75	<b>71,27</b>	27,99

Fonte: Dados da pesquisa.

Na UFMA, os dados apresentados na Tabela 13 revelam que 61,11% da amostra geral apontam para um modelo *agency* médio; 38,27% o percebem como alto e 0,62%, como baixo. Referente aos centros, o destaque é para o CCET, com o percentual médio de 68,75%, seguido do CCH, com 50,00% no *cluster* alto, e do CCBS, com 1,75% no *cluster* baixo.

Configuração semelhante ocorre na UFSM, onde se verifica que o maior percentual da amostra geral também está no *cluster* médio, com 71,27% dos entrevistados transitando pelo modelo *agency*, seguidos de 27,99% que transitam pelo *cluster* alto e 0,75 pelo *cluster* mais baixo. Quanto aos centros, o CCSH apresentou um percentual médio de 81,82%, seguido do

agrupamento CT/CCNE, com 32,14% dos entrevistados no *cluster* alto, e o agrupamento CAL/CE, em que se evidenciou o menor percentual para o *cluster* baixo (7,41%).

É importante observar que há uma similaridade entre os percentuais mais altos das duas instituições, sugerindo que os atores em questão defendem, de forma moderada, não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas também a de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções. Entre os mecanismos pessoais de *agency*, nenhum é mais central do que a crença do indivíduo na sua capacidade de exercer alguma medida de controle sobre seu futuro e sobre eventos do ambiente. Cabe lembrar que as crenças relativas à autoeficácia sustentam o aspecto *agency* das pessoas (BANDURA, 1997,2001; ABELE et al., 2008).

De acordo com os achados, respondendo aos três primeiros objetivos específicos deste estudo e confirmando as hipóteses relacionadas aos itens trabalhados, que são mais bem detalhadas nas considerações finais deste estudo, pode-se dizer que há uma tendência dos técnico-administrativos em compartilhar uma relação do tipo *community* alta, que pressupõe a participação, o suporte mútuo, a cooperação, o aprendizado conjunto, a afiliação e o desenvolvimento de uma mente coletiva, o que fortalece as relações, uma vez que este modelo tem como foco a ideia de homem comprometido (GRANGEIRO, 2006). Assim, confirma-se a hipótese de que o estilo de gestão do modelo *community* é o preditor mais forte de comprometimento na UFMA e na UFSM, relacionado a um comprometimento afetivo alto; a noção *agency* é média nas duas instituições, relacionada a um entrincheiramento médio, defendendo, segundo Lemos et al. (2013), a habilidade de os atores tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses.

Mesmo evidenciando que a tendência à noção *community* é mais comprometida, nas duas instituições, foram encontrados resultados que apontam para os centros com comprometimento afetivo alto, também apresentando um entrincheiramento médio e noção *agency* em patamar mediano.

Com base nos resultados encontrados e a fim de atender aos objetivos da pesquisa, apresenta-se, no Quadro 12, um resumo dos principais achados obtidos das análises realizadas dos vínculos comprometimento e entrincheiramento, bem como para o modelo *agency* – *community*.

<b>Com relação ao comprometimento, encontramos:</b>	<b>Com relação ao entrincheiramento, encontramos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afetivo alto para as duas instituições;</li> <li>• Instrumental alto para a UFMA e média para a UFSM;</li> <li>• Normativo médio para a UFMA e baixo para a UFSM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustamento à Posição Social alto para a UFMA e médio para a UFSM;</li> <li>• Limitação de Alternativas médias para as duas instituições;</li> <li>• Arranjos Burocráticos Impessoais alto para a UFMA e médio para a UFSM.</li> </ul>
<b>Quanto ao modelo <i>community</i>:</b>	<b>Quanto ao modelo <i>Agency</i>:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo <i>Community</i> alto para as duas instituições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo <i>Agency</i> médio para as duas instituições.</li> </ul>

Quadro 12 – Quadro-Resumo do nível de comprometimento, entrincheiramento e modelo *agency e community*

#### **5.4 Relação entre comprometimento, entrincheiramento e a noção *agency-community* com os dados sócio-demográficos e profissionais: faixa etária, estado civil, nível de renda, escolaridade, tempo de serviço e cargo**

A fim de atender ao quarto objetivo específico deste estudo analisa-se, inicialmente, as relações entre comprometimento e entrincheiramento com os dados sócio-demográficos e profissionais dos entrevistados.

##### **5.4.1 Faixa etária com comprometimento e entrincheiramento**

Na Tabela 14, mostra-se a relação entre os construtos do comprometimento com as faixas etárias.

Tabela 14 - Relação entre os construtos do comprometimento e as faixas etárias

COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	0,00	0,00	42,42	<b>76,67</b>	57,58	23,33
31 a 45 anos	0,00	2,74	33,32	49,32	66,68	47,95
Acima 46 anos	0,00	2,42	18,88	33,94	81,12	63,64
<b>GERAL</b>	0,00	2,64	27,16	42,91	<b>72,84</b>	<b>54,85</b>
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	0,00	16,67	39,37	50,00	60,63	33,33
31 a 45 anos	5,11	13,70	28,21	60,27	66,68	26,03
Acima 46 anos	2,21	11,52	12,22	44,85	85,56	43,64
<b>GERAL</b>	2,46	12,69	21,60	<b>49,63</b>	<b>75,93</b>	37,69
COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	9,08	73,33	69,71	26,67	21,21	0,00
31 a 45 anos	12,83	50,68	56,40	43,84	30,77	5,48
Acima 46 anos	5,56	44,24	54,45	46,06	39,99	9,70
<b>GERAL</b>	8,02	<b>49,25</b>	<b>58,02</b>	43,28	33,95	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 14, observa-se que 72,84% dos servidores da UFMA apresentaram um comprometimento afetivo alto, com destaque para os que estão acima dos 46 anos, com 81,12% da distribuição no *cluster* alto, seguidos dos que estão na faixa até 30 anos de idade, com um comprometimento afetivo médio de 42,42%. Na UFSM, de mesma forma, nesta dimensão, a maioria dos entrevistados (54,85%) obtiveram um comprometimento afetivo alto, com destaque para os que estão acima dos 46 anos, com 63,64%; os 76,67% dos servidores com idade até 30 anos ficaram concentrados no *cluster* médio.

O que mais chama a atenção, quando comparam-se os dados das duas instituições, nessa dimensão, é que esses apresentaram percentuais com variação entre alto e médio na mesma faixa de idade, o que sugere um maior comprometimento e lealdade com os objetivos da empresa entre trabalhadores com mais idade (FINK, 1992; BASTOS, 1994).

Quanto ao comprometimento instrumental, a maioria dos servidores da UFMA (75,93%) apresentou um nível alto, com destaque para os que estão na faixa acima dos 46 anos de idade, com o percentual de 85,56%, também concentrados no *cluster* alto. Em

seguida, os maiores percentuais foram encontrados no *cluster* médio (21,60%), com destaque para os que estão acima dos 30 anos de idade (39,37%), e, por último, está o *cluster* baixo (2,46%), em que aparecem os servidores na faixa dos 31 a 45 anos, somando 5,11% dos entrevistados.

Na UFSM, salienta-se que 49,63% dos entrevistados apresentaram um comprometimento instrumental médio, seguidos de 37,69% dos que estão distribuídos no *cluster* alto. No *cluster* médio, verifica-se que a faixa de 31 a 45 anos obteve maior percentual (60,27%), seguida pela faixa de até 30 anos, com 50% e dos 44,85% da faixa acima de 46 anos, que também apresenta um percentual expressivo (43,64%) no *cluster* alto.

Com relação a esta dimensão, percebe-se que a maioria da amostra da UFMA e UFSM apresenta, respectivamente, um grau que varia de alto a médio, revelando a percepção dos servidores de que seria custoso interromper o curso da ação, em que colaboradores estruturam o comprometimento em função de recompensas e permanecem na instituição porque precisam (BECKER, 1960; BASTOS, 1994; COSTA, 2007).

O comprometimento normativo, na UFMA, evidenciou que 58,02% dos servidores estão concentrados no *cluster* médio; 33,95%, no grau alto e 8,02%, no baixo. Destacam-se, respectivamente, os servidores que estão na faixa até 30 anos (69,71%), faixa entre 31 e 45 anos (56,40%) e acima de 46 anos (54,45%). Este último grupo também apresentou maior percentual dos *cluster* alto, que foi de 39,99%. Na UFSM, relativo ao comprometimento normativo geral, a maior parte dos entrevistados obteve um comprometimento baixo (49,25%) a médio (43,28%), com destaque para a faixa de até 30 anos, com 73,33% de comprometimento no *cluster* baixo, seguida da faixa entre 31 a 45 anos, com 50,68% neste mesmo *cluster*.

Comparando os achados, observa-se que há uma variação, na qual prevalece um nível que vai de baixo a médio entre as duas instituições, sendo que os servidores da UFMA têm uma tendência moderada em se sentirem obrigados a permanecer na instituição, enquanto que os da UFSM, pode-se assim dizer, apresentam uma tendência baixa, no que se refere ao sentimento de culpa caso deixassem a instituição.

É importante destacar, também, que foram encontrados maiores vínculos de comprometimento, nas três dimensões do construto, entre os servidores que estão nas faixas de idade mais elevadas. De acordo com Costa (2005), o menor vínculo foi entre os jovens pode estar associado a uma perspectiva de futuro, a menores responsabilidades familiares e à facilidade de contratação de trabalhadores mais jovens.

Apresenta-se, na tabela a seguir, a relação entre os construtos do Entrincheiramento e as respectivas faixas etárias dos servidores pesquisados.

Tabela 15 - Relação entre os construtos do entrincheiramento e as faixas etárias

ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	3,04	50,00	57,58	50,00	39,37	0,00
31 a 45 anos	12,83	46,58	35,88	52,05	51,29	1,37
Acima 46 anos	3,33	30,91	27,78	54,55	68,89	14,55
<b>GERAL</b>	5,56	37,31	35,80	<b>53,36</b>	<b>58,64</b>	9,33
ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	3,04	43,33	72,70	53,33	24,25	3,33
31 a 45 anos	12,83	42,47	64,08	53,42	23,09	4,11
Acima 46 anos	3,33	25,85	63,34	67,27	33,33	7,88
<b>GERAL</b>	5,56	31,72	<b>65,43</b>	<b>61,94</b>	29,01	6,34
ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	0,00	10,00	45,46	43,33	54,54	46,67
31 a 45 anos	2,58	13,70	25,63	69,86	71,79	16,44
Acima 46 anos	0,00	10,91	16,67	56,97	83,33	32,12
<b>GERAL</b>	0,62	<b>11,57</b>	24,69	<b>58,96</b>	<b>74,69</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os dados das duas instituições, observa-se que a UFMA obteve alto percentual (58,64%) no construto ajustamento à posição social, com destaque para os servidores que estão acima dos 46 anos, cujo índice da distribuição desta categoria encontrado no *cluster* foi de 68,89%. A UFSM obteve, de forma geral, 53,56% de entrincheiramento mediano no fator ajustamento à posição social, onde os servidores que estão acima dos 46 anos também são a maioria, com 54,55%, porém com uma distribuição quase proporcional para as duas outras categorias, ou seja, 52,05% (de 31 a 45 anos) e 50,00% (até 30 anos).

Nota-se que mais da metade dos servidores da UFMA apresentou um grau de entrincheiramento alto (58,64%), revelando que teriam problemas em se adaptarem a novas condições de trabalho caso mudassem de organização; destaca-se, nesta variável, os que estão acima dos 46 anos (conforme mencionado no parágrafo anterior).

Na UFSM, a maioria dos servidores, com destaque também para os que estão acima de 46 anos, demonstra certo receio com relação aos ajustes que deveriam fazer para serem reconhecidos em outra organização, conhecerem os processos organizacionais e as suas atribuições ao mudar de organização. As análises sugerem, para ambas as instituições, que no fator ajustamento à posição social do entrincheiramento, considera-se que tanto o profissional quanto a organização realizam investimentos a fim de que determinada atividade seja bem desenvolvida, o trabalhador se adapte à posição em que se encontra (RODRIGUES, 2009).

Com relação ao fator Limitação de Alternativas, a UFMA apresentou maior percentual geral para o entrincheiramento no *cluster* médio, com 65,43% dos entrevistados revelando que consideram limitadas as suas alternativas de trabalho, destacando-se, entre esses, os pesquisados que estão na faixa até 30 anos, totalizando 72,70%. Observa-se que esse fator estaria ligado à percepção do sujeito sobre o seu potencial de recolocação no mercado (BAIOCCHI e MAGALHÃES, 2004).

Os dados apresentados pela UFSM, no geral, mostram que 61,94% dos servidores pesquisados também apresentaram um entrincheiramento em grau médio, em que se destacam os que estão acima dos 46 anos, totalizando 76,27%.

Com relação ao fator limitação de alternativas, é importante reforçar que o indivíduo sente a sensação de estar entrincheirado na organização devido à ausência de alternativas, pois verifica que não há espaço no mercado de trabalho, por conta da sua idade, limitação de conhecimentos etc. (RODRIGUES, 2009). Chama a atenção, nesta análise, o fato de que ambas as instituições se enquadram perfeitamente nas considerações acima, pois, apresentam um percentual médio de entrincheiramento mais significativo, ou seja, 65,43% e 61,94% para UFMA e UFSM, respectivamente.

Por fim, os arranjos burocráticos impessoais medidos mostram um percentual alto para a UFMA (74,69%), em que se destacam os servidores acima dos 46 anos, com um percentual de 83,33% de entrincheiramento alto, o que significa que não deixariam a instituição, pois acreditam que estariam perdendo sua estabilidade financeira ou outros benefícios concedidos pela instituição, tais como: férias, aposentadoria integral, entre outros. A UFSM, por sua vez, apresentou um percentual médio de 58,96%, valor geral entre os pesquisados, sendo que os da faixa de 31 a 45 anos (a maioria) contabilizaram um percentual médio de 69,86% dos entrevistados, evidenciando, assim, uma moderada preocupação com os danos que sua saída da organização poderá lhe causar.

Com base na literatura pesquisada e nos dados coletados, pode-se dizer que predomina entre os servidores das faixas etárias mais elevadas, das duas instituições, um grau

de entrincheiramento que varia de médio a alto, o que significa que há uma preocupação em perder os benefícios obtidos; por isso, permanecem trabalhando, mas não pelo fato de desejarem contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al. 2009).

Apresenta-se, a seguir, a relação entre os construtos do Entincheiramento e o Estado Civil dos servidores pesquisados.

#### 5.4.2 Estado civil com comprometimento e entincheiramento

Na Tabela 16, visualisa-se a relação entre o comprometimento e os construtos com o estado civil.

Tabela 16 - Relação entre comprometimento e construtos com estado civil

COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Solteiro	0,00	1,20	36,54	51,81	63,43	46,99
Casado	0,00	3,10	24,69	41,86	75,41	55,04
Outros	0,00	1,79	17,24	32,14	82,76	66,07
<b>GERAL</b>	0,00	2,24	27,16	42,91	<b>72,84</b>	<b>54,85</b>
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Solteiro	3,85	13,25	30,77	46,99	65,38	39,76
Casado	1,23	13,95	20,99	51,16	77,78	34,88
Outros	3,45	8,93	6,90	50,00	89,66	41,07
<b>GERAL</b>	2,47	12,69	21,60	<b>49,63</b>	<b>75,93</b>	37,69
COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Solteiro	11,54	56,63	67,31	34,94	21,15	8,43
Casado	6,17	44,19	58,02	46,51	35,80	9,30
Outros	6,90	50,00	41,38	48,21	51,72	1,79
<b>GERAL</b>	8,02	<b>49,25</b>	<b>58,02</b>	43,28	33,95	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados da UFMA, constata-se que, no geral, a maioria dos entrevistados apresenta um comprometimento afetivo alto (72,84%), com ênfase para a categoria "outros", com 82,76%. A UFSM, por sua vez, apresentou um percentual de comprometimento afetivo alto (54,85%), destacando-se também a categoria "outros", com 66,07%.

A análise comparativa, nessa dimensão, demonstra que, com relação ao estado civil, ambas as instituições apresentam um comprometimento afetivo mais concentrado no *cluster* alto da categoria "outros", além de significativos percentuais, no mesmo *cluster*, na categoria "casado", com 75,41% e 55,04%, respectivamente, na UFMA e na UFSM. Isso sugere que, em ambas as instituições, há uma tendência entre os que têm responsabilidades familiares, para um maior comprometimento afetivo com a organização, o que significa que contribuirão com maior vigor, resultando em maior produtividade.

O comprometimento instrumental em geral apresentou um percentual alto para a UFMA, com 75,93%, destacando-se os que estão na categoria "outros", com 89,66%. Na UFSM, nessa mesma dimensão, os servidores pesquisados evidenciaram uma predominância para o *cluster* médio, com 49,63%, destacando os servidores casados e outros com 51,16% e 50,00%, respectivamente, com comprometimento afetivo médio.

Comparando os dados, observa-se que os percentuais, na UFSM e na UFMA, variam de médio a alto entre os que estão na categoria outros e casados, o que pode ser traduzido, segundo Becker (1960), por trocas laterais.

O comprometimento normativo revela que os servidores permanecem na organização porque sentem obrigação de ficar (MEYER e ALLEN, 1993). Este vínculo mede o grau de comprometimento dos servidores para com as normas organizacionais. Para essa medida, na UFMA identificou-se uma classificação entre média (58,02%) a alta (33,95%), com destaque para os solteiros, com 67,31% de comprometimento normativo predominante no *cluster* médio. Já na UFSM, os dados revelaram uma variação na classificação de baixa (49,25%) a média (43,28%), com destaque para os solteiros, com 56,63% no *cluster* baixo, sendo que a categoria outros aparece em seguida, com 50,00%, ainda neste *cluster*, e com uma distribuição significativa (48,21%) também no *cluster* médio, da mesma forma que acontece para a categoria casados, que apresenta 46,51%.

De um modo geral, os dados chamam a atenção para os altos percentuais, entre os que estão na categoria outros e casados, nas três dimensões do comprometimento, o que, segundo Costa (2007), sugere que há uma tendência para um maior comprometimento com a organização e com a carreira escolhida entre indivíduos casados ou com filhos e parece estar

associada ao fato de que trabalhadores com obrigações familiares têm mais responsabilidades e estão menos dispostos a perder os investimentos feitos ao longo da vida profissional.

Na Tabela 17, evidencia-se a relação entre o entrincheiramento e os construtos com a variável estado civil.

Tabela 17 - Relação entre entrincheiramento e construtos com estado civil

ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
<b>Solteiro</b>	5,77	43,37	46,15	48,19	48,08	8,43
<b>Casado</b>	6,17	31,78	35,80	55,81	58,02	12,40
<b>Outros</b>	3,45	41,07	17,24	55,36	79,31	3,57
<b>GERAL</b>	5,56	37,31	35,80	<b>53,36</b>	<b>58,64</b>	9,33
ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
<b>Solteiro</b>	3,85	32,53	69,23	57,83	26,92	9,64
<b>Casado</b>	7,41	29,46	58,02	65,12	34,57	5,43
<b>Outros</b>	3,45	35,71	79,31	60,71	17,24	3,57
<b>GERAL</b>	5,56	31,72	<b>65,43</b>	<b>61,94</b>	29,01	6,34
ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
<b>Solteiro</b>	0,00	9,64	34,62	62,65	65,38	27,71
<b>Casado</b>	1,23	13,95	22,22	54,26	76,54	31,78
<b>Outros</b>	0,00	8,93	13,79	64,29	86,21	26,79
<b>GERAL</b>	0,62	11,57	24,69	<b>58,96</b>	<b>74,69</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 17, nota-se que, no fator ajustamento à posição social, mais da metade da amostra da UFMA, ou seja, 58,64%, apresentou um entrincheiramento alto, com maioria para a categoria dos outros (79,31%), nesse mesmo fator. A UFSM, por sua vez, apresentou um entrincheiramento médio (53,36%), onde se destacam as categorias casados, com 55,81%, e outros, com 55,36%. Assim, a pesquisa revela que a maior parte da amostra das duas instituições, em um grau que varia, na UFMA e na UFSM, entre alto e médio, com destaque para a categoria outros e casados, respectivamente, não considera novas alternativas de trabalho devido às responsabilidades familiares.

Com relação à limitação de alternativas, tanto a UFMA, com 65,43%, quanto a UFSM, com 61,94%, os servidores pesquisados apresentam um entrincheiramento médio, concentrado nesse fator, com predomínio para os servidores que compõem as categorias outros, na UFMA, totalizando 79,31%, e casados, na UFSM, somando 65,12%. Nesse construto, os servidores dos Centros de Ensino das duas instituições consideram média a sensação de estarem entrincheirados nas suas respectivas organizações, devido à ausência de alternativas por conta das suas limitações de idade, de conhecimento, entre outros fatores.

No fator arranjos burocráticos impessoais, na UFMA, 74,69% dos pesquisados apresentaram um entrincheiramento alto, com maior percentual para os servidores que representam a categoria outros, totalizando 86,21%. Já na UFSM, os entrevistados apresentaram um entrincheiramento médio nesse fator, com o percentual de 58,96%, com destaque para a categoria outros, com 64,29%.

Resumidamente, nesse construto do entrincheiramento, obteve-se percentuais mais altos de entrincheiramento para os servidores da UFMA e mais moderados para os da UFSM, com destaque para a categoria outros, em ambas as instituições, sugerindo que há um receio principalmente entre os profissionais casados ou com filhos e que têm mais responsabilidades com a família, tanto da UFMA quanto da UFSM, em perderem a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, aposentadoria, entre outros. Assim, os trabalhadores entrincheirados pressentem que sua saída da organização lhes causará graves danos e, por isso, permanecem trabalhando; mas não pelo fato de desejarem contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al. 2009).

#### 5.4.3 Nível de renda com comprometimento e entrincheiramento

Na Tabela 18, evidencia-se a relação entre o comprometimento e os construtos com a variável nível de renda dos servidores pesquisados.

Tabela 18 - Relação entre comprometimento e construtos com nível de renda

COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Min.	0,00	2,56	31,96	47,18	68,04	50,26
De 8 a 15 S. Min.	0,00	1,79	18,75	33,93	81,25	64,29
Acima de 16 S. Min.	0,00	0,00	100,00	23,53	0,00	76,47
<b>GERAL</b>	0,00	2,24	27,16	42,91	<b>72,84</b>	<b>54,85</b>
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Min.	3,09	9,74	28,87	51,28	68,04	38,97
De 8 a 15 S. Min.	1,56	23,21	10,94	50,00	87,50	26,79
Acima de 16 S. Min.	0,00	11,76	0,00	29,41	100,00	58,82
<b>GERAL</b>	2,47	12,69	21,60	<b>49,63</b>	<b>75,93</b>	37,69
COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Min.	10,31	51,28	62,89	43,59	26,80	5,13
De 8 a 15 S. Min.	3,13	48,21	51,56	37,50	45,31	14,29
Acima de 16 S. Min.	100,00	29,41	0,00	58,82	0,00	11,76
<b>GERAL</b>	8,02	42,25	<b>58,02</b>	<b>43,28</b>	33,95	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a dimensão afetiva com relação a variável nível de renda, obteve-se um comprometimento alto no *cluster* geral para a UFMA, com 72,84%, com destaque para o nível que vai de 8 a 15 salários mínimos, totalizando 81,25%.

Na UFSM, 54,85% apresentaram, nessa mesma dimensão, um comprometimento concentrado no *cluster* alto, destacando-se os servidores que percebem acima de 16 salários mínimos, (76,47%), porém, outros dois níveis de renda também apresentaram percentual significativo de 64,29% e 50,26%, acima de 16 salários mínimos e até 7 salários mínimos, respectivamente.

Comparando os dados, constata-se que os níveis mais altos de comprometimento afetivo, nas duas instituições, foram entre os que estão nas faixas com melhores salários. Nesse sentido, conforme Costa (2005), infere-se que os empregados satisfeitos com o salário parecem ser mais comprometidos afetivamente.

O comprometimento instrumental, por sua vez, concentrou-se no *cluster* alto na amostra geral para a UFMA, com 75,93%, e médio para a UFSM, com 49,63%, merecendo destaque, naquela instituição, os 100% da faixa acima de 16 salários mínimos e os 87,50% na

faixa de 8 a 15 salários mínimos, e, na UFSM, os 58,82% que estão na faixa acima de 16 salários mínimos na distribuição entre as faixas desta categoria

Ao fazer a comparação dos dados das instituições pesquisadas, encontrou-se que os maiores percentuais de comprometimento instrumental estão distribuídos de forma mais concentrada, nos níveis de renda entre o *cluster* médio e o alto. Isto sugere que, em qualquer nível salarial, os servidores percebem que seria custoso interromper o curso da ação, em que estruturam o comprometimento em função das recompensas, e permanecem na organização porque precisam (BECKER, 1960; BASTOS, 1994; COSTA, 2007).

Na dimensão normativa, os servidores pesquisados evidenciam um comprometimento normativo médio em ambas as instituições, sendo a UFMA com 58,02% e a UFSM com 43,28%. A predominância neste *cluster* está nos servidores da faixa acima dos 7 salários mínimos, na UFMA (62,89%); os que estão acima dos 16 salários mínimos, na UFSM, com 58,82%, apresentaram os mais altos níveis de comprometimento normativo, o que sugere uma tendência moderada dos servidores entrevistados a permanecerem em suas instituições porque sentem obrigação de ficar (MEYER e ALLEN, 1993).

Na Tabela 19, visualiza-se a relação entre o entrincheiramento e seus construtos com a variável nível de renda dos servidores pesquisados.

Tabela 19 - Relação entre entrincheiramento e construtos com o nível de renda

ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Min.	7,22	39,49	42,27	53,85	50,52	6,67
De 8 a 15 S. Min.	3,13	37,50	25,00	48,21	71,88	14,29
Acima de 16 S. Min.	0,00	11,76	100,00	64,71	0,00	23,53
<b>GERAL</b>	5,56	37,31	35,80	<b>53,36</b>	<b>58,64</b>	9,33
ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Min.	6,19	30,26	65,98	62,56	27,84	7,18
De 8 a 15 S. Min.	4,69	35,71	65,63	58,93	29,69	5,36
Acima de 16 S. Min.	0,00	35,29	0,00	64,71	100,00	0,00
<b>GERAL</b>	5,56	31,72	<b>65,43</b>	<b>61,94</b>	29,01	6,34
ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Min.	1,03	9,74	30,93	61,03	68,04	29,23
De 8 a 15 S. Min.	0,00	17,86	15,63	55,36	84,38	26,79
Acima de 16 S. Min.	0,00	11,76	0,00	47,06	100,00	41,18
<b>GERAL</b>	0,62	11,57	24,69	<b>58,96</b>	<b>74,69</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o entrincheiramento, com relação à variável nível de renda, observa-se que, no fator ajustamento à posição social, os servidores pesquisados na UFMA apresentaram um alto percentual (58,64%), com destaque para os que estão na faixa salarial dos 8 a 15 salários mínimos, com 71,88% de comprometimento alto dos percentuais distribuídos nas faixas desta categoria. O percentual alto para o nível de renda acima de 16 salários mínimos constitui uma amostra pequena em relação ao total geral (0,62%), conforme pode ser observado na Tabela 4.

Na UFSM, os pesquisados apresentaram um entrincheiramento médio (53,36%), sendo que o maior percentual, dentro desse *cluster*, foi para os que estão acima dos 16 salários mínimos (64,71%). Isto sugere que há entre os servidores das duas instituições um receio que vai de médio a alto, ao considerar outras alternativas de trabalho, principalmente entre os que estão em faixas salariais mais elevadas.

O fator limitação de alternativas revelou maiores percentuais, no geral, no *cluster* médio, em ambas as instituições, sendo 65,43% na UFMA e 61,94% para a UFSM,

destacando-se as faixas salariais que vão até 7 salários mínimos na UFMA (65,98%) e acima dos 16 salários mínimos na UFSM (64,71%), respectivamente.

Nos arranjos burocráticos impessoais, verifica-se a UFMA com 74,69% de entrincheiramento alto e a UFSM com 58,96% de entrincheiramento médio, evidenciando-se, no *cluster* alto da UFMA, um percentual de 84,38% para os que estão na faixa de 8 a 16 salários mínimos, e de 61,03%, para os servidores da UFSM que estão na faixa dos que recebem até 7 salários mínimos do *cluster* médio. Esses dados indicam que há um receio comum em perder os benefícios adquiridos, uma vez que os percentuais mais significativos concentram-se nos níveis médio a alto entre os servidores das duas instituições, mesmo estando em faixas salariais diferentes.

De uma forma geral, em todas as dimensões do entrincheiramento há uma imobilidade resultante de substancial investimento econômico e psicológico na carreira, o que torna difícil uma mudança. Entre esses investimentos que seriam perdidos estão tempo investido, dinheiro, cargo e salário (MEYER e ALLEN, 1984; CARSON et al., 1996).

#### 5.4.4 Escolaridade com comprometimento e entrincheiramento

Na Tabela 20, mostra-se a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável escolaridade.

Tabela 20 - Relação entre comprometimento e construtos com a escolaridade

COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
2º Grau	0,00	0,00	19,44	40,00	80,56	60,00
Superior	0,00	5,10	26,83	37,76	73,17	57,14
Pós-Graduação	0,00	0,73	34,88	48,18	65,12	51,09
<b>GERAL</b>	0,00	2,24	27,16	42,91	<b>72,84</b>	<b>54,85</b>
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	0,00	0,00	66,67	100,00	33,33
2º Grau	2,78	6,67	8,33	46,67	88,89	46,67
Superior	2,44	15,31	21,95	40,82	75,61	43,88
Pós-Graduação	2,33	12,41	32,56	56,20	65,12	31,39
<b>GERAL</b>	2,47	12,69	21,60	<b>49,63</b>	<b>75,93</b>	37,69
COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	33,33	100,00	66,67	0,00	0,00
2º Grau	5,56	46,67	47,22	46,67	47,22	6,67
Superior	6,10	50,00	59,76	38,78	34,15	11,22
Pós-Graduação	13,95	49,64	62,79	45,26	23,26	5,11
<b>GERAL</b>	8,02	<b>49,25</b>	<b>58,02</b>	43,28	33,95	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao comprometimento afetivo, verificou-se que, no geral, a UFMA apresentou o alto percentual de 72,84%, com ênfase para os servidores que possuem o 2º grau, com 80,56% na distribuição do *cluster* alto. Na UFSM, constatou-se um percentual de 54,85% de comprometimento alto, com destaque, também, para os servidores que possuem o 2º grau, com 60,00% de comprometimento afetivo alto, distribuído nesta categoria. É importante observar que, apesar de os entrevistados apresentarem percentuais altos nas duas instituições, estes constituem uma amostra pequena em relação ao total, conforme pode ser os dados na Tabela 4.

Os dados evidenciam uma forte similaridade entre a UFMA e a UFSM, com relação à percepção do comprometimento afetivo. É importante destacar que, em ambas as instituições, os servidores nas faixas dos que possuem curso superior e os pós-graduados também apresentaram percentuais elevados nessa dimensão. Costa (2007), corrobora ao que os estudos

revelam que os indivíduos com nível superior possuem um maior apego à instituição que os demais níveis.

Quanto ao comprometimento instrumental, no geral, na UFMA, evidencia-se o alto percentual de 75,63%, com destaque para os servidores que possuem o 2º grau, totalizando 88,89% distribuído no *cluster* alto. Na UFSM, 49,63% dos servidores entrevistados apresentaram comprometimento médio, ressaltando-se os pós-graduados, com 56,20% da distribuição do mesmo *cluster*. Constata-se que entre os servidores das duas instituições predomina, desde os que possuem apenas o 2º grau até os pós-graduados, um comprometimento que vai de médio a alto. É importante destacar os altos percentuais encontrados entre os de nível superior e os pós-graduados, em ambas as instituições, revelando um desejo de continuar com o objetivo pretendido.

Com relação ao comprometimento normativo, a UFMA apresentou um percentual de 58,02%, predominando o *cluster* médio, onde os servidores pós-graduados se destacam com 62,79% dos entrevistados. A UFSM, por sua vez, identificou-se o seu maior percentual da amostra no *cluster* baixo, com 49,25% dos entrevistados, onde aparece com maior percentual os entrevistados distribuídos no nível superior, ou seja, 50,00%. Observa-se que os servidores pós-graduados da UFMA e os de nível superior da UFSM apresentam uma variação entre médio e baixo, respectivamente, com relação ao comprometimento normativo.

Diante disso, Brasil (2012 apud SEGALA, 2013) comenta que a maneira a qual parece ter estimulado o aumento do nível de comprometimento foi verificada a partir de dezembro de 2012, com a Lei nº. 12.772, que estabelece o incentivo à qualificação e progressão por capacitação profissional dos servidores técnico-administrativos em educação. Esse incentivo consiste em um benefício na forma de retribuição financeira, calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, que será concedido ao servidor que tiver concluído curso de educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular ou cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra.

A Tabela 21 contempla-se a relação entre o entrincheiramento e seus construtos com a variável escolaridade.

Tabela 21 - Relação entre entrincheiramento e construtos com a escolaridade

ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	33,33	0,00	33,34	100,00	33,33
2º Grau	2,78	36,67	13,89	50,00	83,33	13,33
Superior	2,44	37,76	41,46	57,14	56,10	5,10
Pós-Graduação	13,95	37,23	44,19	51,82	41,86	10,95
<b>GERAL</b>	5,56	37,31	35,80	<b>53,36</b>	<b>58,64</b>	9,33
ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00
2º Grau	0,00	13,33	66,67	76,67	33,33	10,00
Superior	4,88	31,63	65,85	61,22	29,27	7,14
Pós-Graduação	11,63	36,50	65,12	58,39	23,26	5,11
<b>GERAL</b>	5,56	31,72	<b>65,43</b>	<b>61,94</b>	29,01	6,34
ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	0,00	0,00	66,67	100,00	33,33
2º Grau	0,00	0,00	8,33	53,33	91,67	46,67
Superior	1,22	15,31	26,83	55,10	71,95	29,59
Pós-Graduação	0,00	11,68	34,88	62,77	65,12	25,55
<b>GERAL</b>	0,62	11,57	24,69	<b>58,96</b>	<b>74,69</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

No geral, o entrincheiramento ajustamento à posição social apresentou, para a UFMA, o alto percentual de 58,64%, com destaque para os que possuem o 2º grau, os quais totalizam 83,33% dos entrevistados distribuídos neste *cluster*. Na UFSM, 53,36% dos entrevistados apresentaram, no geral, um entrincheiramento médio, nesse fator, com ênfase para os servidores que possuem curso superior, com um percentual predominante de 57,14%.

De acordo com esses dados, tanto na UFMA quanto na UFSM, nota-se que os percentuais oscilam entre alto e médio nesse fator, inclusive com relação às outras faixas de escolaridade. O fator limitação de alternativas, por sua vez, totaliza 65,43% de entrincheiramento médio da amostra geral para a UFMA e 61,94% para a UFSM.

O importante a ser destacado é que as duas instituições consideraram como médias as suas limitações de alternativas na opinião dos servidores que possuem o 2º grau, sendo que a UFSM apresentou maiores percentuais nesse fator. Chama a atenção, nesta análise, que os servidores com nível superior e os pós-graduados apresentaram, também, percentuais muito

altos no *cluster* médio desse mesmo fator do entrincheiramento, sugerindo que todas as faixas da variável escolaridade consideram, de forma moderada, limitadas suas alternativas de trabalho em outra organização. Nesse sentido, Costa (2007) comenta que é menos provável existir alternativas de trabalho para servidores com menor escolaridade do que para os com maior escolaridade.

Em relação ao entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais, evidencia-se, no geral, um percentual de 74,69% para os servidores da UFMA, no *cluster* alto, e de 58,96% para os da UFSM, no *cluster* médio. Os percentuais do 1º grau constituíram uma amostra muito pequena com relação ao total geral. Esses achados mostram que na UFMA os servidores que possuem o 2º grau, com 91,67% de entrincheiramento alto e 62,77% de entrincheiramento médio entre os servidores pós-graduados da UFSM.

Esses percentuais que variam entre alto e médio sugerem uma preocupação dos servidores em perder sua estabilidade financeira e seus benefícios adquiridos ao longo da carreira. Dessa forma, o trabalhador entrincheirado pressente que sua saída da organização lhe causará graves danos e, por isso, permanece trabalhando, mas não pelo fato de desejar contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al., 2009).

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 na carreira, podem estar satisfeitos com seu desenvolvimento profissional e ganhos pessoais (salários, status social e outros fatores motivadores para o trabalho).

#### 5.4.5 Tempo de serviço com comprometimento e entrincheiramento

Na Tabela 22, demonstra-se a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável tempo de serviço.

Tabela 22 - Relação entre comprometimento e construtos com tempo de serviço

COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	0,00	3,49	42,86	55,81	57,14	40,70
De 9 a 20 anos	0,00	3,85	16,67	42,31	83,33	53,85
Acima de 21 anos	0,00	0,77	19,15	34,62	80,85	64,62
<b>GERAL</b>	0,00	2,24	27,16	42,91	<b>72,84</b>	<b>54,85</b>
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	3,57	13,95	39,29	58,14	57,14	27,91
De 9 a 20 anos	0,00	7,69	16,67	44,23	83,33	48,08
Acima de 21 anos	2,13	13,85	11,70	46,15	86,17	40,00
<b>GERAL</b>	2,47	12,69	21,60	<b>49,63</b>	<b>75,93</b>	37,69
COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	14,29	65,12	66,07	32,56	19,64	2,33
De 9 a 20 anos	0,00	44,23	33,33	50,00	66,67	5,77
Acima de 21 anos	5,32	40,77	56,38	47,69	38,30	11,54
<b>GERAL</b>	8,02	<b>49,25</b>	<b>58,02</b>	43,28	33,95	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Na variável tempo de serviço, observa-se que houve, no geral, um predomínio do comprometimento afetivo alto, nas duas instituições, com um total de 72,84% para a UFMA e de 54,85% para a UFSM, sendo que os maiores percentuais estão distribuídos na faixa dos funcionários que estão acima dos 21 anos de serviço, com 80,85% para a UFMA e 64,62% para a UFSM, evidenciando-se que os da faixa de idade mais elevada possuem maior apego à instituição em que trabalham.

O comprometimento instrumental apresentou, no geral, a predominância de 75,93% de comprometimento alto, na UFMA, e 49,63% de comprometimento médio na UFSM, com maior distribuição para os que estão na faixa acima de 21 anos para cima, na UFMA (86,17%) e para os que estão na faixa até 8 anos na UFSM (58,14%).

Analisando os dados encontrados na pesquisa, observa-se que há um compromisso afetivo alto entre os servidores com mais tempo de serviço na UFMA, enquanto na UFSM, chama a atenção o percentual de 58,14% de comprometimento instrumental médio para os que estão na faixa de até 8 anos de serviço. Isso sugere uma maior preocupação, tanto dos servidores mais antigos quanto dos mais novos na instituição, em garantir seu emprego

corroborando os estudos de Pinho (2009; 2010), quando afirma que os trabalhadores desenvolvem mais esse tipo de vínculo em função da perda dos retornos materiais que poderiam ter. Assim, a permanência na organização não pressupõe falta de compromisso com a empresa, mas sim a manutenção da própria estabilidade já adquirida.

Ao analisar a amostra geral, verifica-se que a dimensão normativa apresentou 58,02% de comprometimento médio para os servidores da UFMA e 49,25% de normativo baixo para os da UFSM. Destacam-se os servidores que estão a pelo menos 8 anos tanto na UFMA (66,07%) quanto na UFSM (65,12%). Esses percentuais indicam que o sentimento de obrigação para com a instituição se manifesta moderadamente entre os servidores de ambas as instituições, manifestando que é tão expressivo o sentimento de permanecer na organização por se sentirem na obrigação de ficar (MEYER e ALLEN, 1993).

Na Tabela 23, evidencia-se a relação entre o entrincheiramento e seus construtos com a variável tempo de serviço.

Tabela 23 - Relação entre entrincheiramento e construtos com o tempo de serviço

ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	8,93	55,81	50,00	43,02	41,07	1,16
De 9 a 20 anos	8,33	26,92	25,00	69,23	66,67	3,85
Acima de 21 anos	3,19	29,23	28,72	53,85	68,09	16,92
<b>GERAL</b>	5,56	37,31	35,80	<b>53,36</b>	<b>58,64</b>	9,33
ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	8,93	43,02	67,86	54,65	23,21	2,33
De 9 a 20 anos	8,33	30,77	58,33	61,54	33,33	7,69
Acima de 21 anos	3,19	24,62	64,89	66,92	31,91	8,46
<b>GERAL</b>	5,56	31,72	<b>65,43</b>	<b>61,94</b>	29,01	6,34
ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	1,79	15,12	37,50	59,30	60,71	25,58
De 9 a 20 anos	0,00	11,54	33,33	67,31	66,67	21,15
Acima de 21 anos	0,00	9,23	15,96	55,38	84,04	35,38
<b>GERAL</b>	0,62	11,57	24,69	<b>58,96</b>	<b>74,69</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise da amostra do entrincheiramento em relação à variável tempo de serviço, evidenciou-se um entrincheiramento alto para a UFMA (58,64%), no fator ajustamento à posição social, com predominância para os entrevistados que estão acima dos 21 anos, apresentando um percentual de 68,09%. Nesse mesmo fator, a UFSM apresentou, nos resultados gerais, um entrincheiramento médio de 53,36%, com uma distribuição mais significativa, neste *cluster*, para os que estão na faixa de 9 a 20 anos de serviço, com 69,23%. Esses dados sugerem que os servidores com maior tempo de serviço acabam se adaptando à posição em que se encontram.

Nas limitações de alternativas, os servidores da UFMA (65,43%) e da UFSM (61,94%) encontraram-se altos percentuais dentro do *cluster* médio, na amostra geral, destacando-se os percentuais 67,86% para os servidores que estão na categoria de pelo menos 8 anos de serviço, na UFMA, e 66,92% para os servidores que estão na UFSM, na faixa acima dos 21 anos. Esses dados sugerem que a dificuldade de visualizar outras oportunidades de emprego, em outras organizações, é comum entre as duas instituições, desde a faixa até 8 anos, até os que estão na faixa acima dos 21 anos, seja devido a percepções de restrições de mercado ou até mesmo em relação às suas limitações de idade e de conhecimentos.

Ao analisar o fator arranjos burocráticos impessoais, evidencia-se que, no geral, 74,69% dos entrevistados da UFMA apresentaram um entrincheiramento alto, com destaque para os 84,04% dos servidores que estão distribuídos na categoria acima dos 21 anos de serviço, deste *cluster*.

Da mesma forma, a amostra da UFSM revela, no geral, 58,96% de entrincheiramento médio nesse mesmo fator, onde se destacam os servidores que estão distribuídos na categoria da faixa que vai de 9 a 20 anos de serviço, com 67,31% para este *cluster*. Percebe-se uma variação de média a alta entre os entrevistados que apresentaram maior tempo de serviço, sugerindo que receiam perder a estabilidade financeira e os benefícios adquiridos na instituição. Estes dados corroboram os achados de Pinho (2009), ao explicar a relação entre entrincheiramento e construtos com o tempo de serviço, o qual revela que os servidores com maior tempo de serviço apresentam um comprometimento maior do que os servidores com menor tempo.

## 5.4.6 Cargo com comprometimento e entrincheiramento

Na Tabela 24, mostra-se a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável cargo.

Tabela 24 - Relação entre comprometimento e construtos com o cargo

COMPROMETIMENTO AFETIVO (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	0,00	50,00	40,00	50,00	60,00
Médio	0,00	3,47	25,95	42,77	74,05	53,76
Superior	0,00	0,00	29,63	44,00	70,37	56,00
<b>GERAL</b>	0,00	2,24	27,16	42,91	<b>72,84</b>	<b>54,85</b>
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	10,00	50,00	40,00	50,00	50,00
Médio	3,05	9,25	21,37	49,71	75,57	41,04
Superior	0,00	21,33	18,52	52,00	81,48	26,67
<b>GERAL</b>	2,47	12,69	21,60	<b>49,63</b>	<b>75,93</b>	37,69
COMPROMETIMENTO NORMATIVO (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	55,00	75,00	35,00	25,00	10,00
Médio	8,40	52,02	55,73	42,77	35,88	5,20
Superior	7,41	41,33	66,67	46,67	25,93	12,00
<b>GERAL</b>	8,02	<b>49,25</b>	<b>58,02</b>	43,28	33,95	7,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a dimensão afetiva, no geral, nota-se que, em relação aos cargos que ocupam, os servidores totalizaram os maiores percentuais, em ambas as instituições, na variável alto, com 72,84% para a UFMA e 54,85% para a UFSM. Destacam-se, nesse *cluster*, praticamente os mesmos percentuais predominantes distribuídos, no nível médio, na UFMA (74,05%), e no nível de apoio, na UFSM (60,00%).

Nessa relação, evidencia-se que a maioria dos servidores das duas instituições, desde os que ocupam cargos de apoio até os que ocupam os de nível superior, está altamente comprometida com os seus cargos. Para Mowday et al. (1982), o comprometimento afetivo é

identificado a partir da aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, por meio do forte desejo de manter o vínculo com a organização e da disposição de despender esforços em favor da organização.

Na dimensão instrumental, a UFMA obteve um percentual de 75,93% de comprometimento alto, com destaque para a predominância dos que ocupam cargo de nível superior, com 81,48% distribuídos neste *cluster*. A UFSM, por sua vez, traz o percentual de comprometimento médio de 49,63%, no geral, com destaque para os servidores entrevistados que ocupam cargo de nível superior, totalizando o percentual de 52,00%. Esses dados sugerem uma necessidade, que vai de média a alta, entre os servidores das duas instituições, em permanecer na organização na situação atual.

Quanto ao comprometimento normativo, a UFMA apresenta, no geral, um percentual de 58,02% no *cluster* médio e a UFSM, 49,25% no *cluster* baixo. O destaque para a UFMA é para os servidores que ocupam cargo de nível médio e para os que ocupam cargos de apoio na UFSM, totalizando 75,00% e 55,00%, respectivamente. Esses números revelam que, em um nível variante entre baixo a médio, os servidores que ocupam cargos nível de apoio, em ambas as instituições, manifestam um sentimento de dever com os objetivos e normas das suas instituições.

De uma forma geral, a relação entre o comprometimento e seus construtos com a variável cargo nos remete às considerações de Meyer e Allen (1997), de que é possível encontrar num determinado indivíduo dimensões diversificadas de comprometimento, como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), uma forte obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, sugerindo a possibilidade de existir combinação de níveis das três dimensões na composição de um estado de comprometimento organizacional.

Na Tabela 25, apresenta-se a relação entre o entrincheiramento e seus construtos com a variável cargo.

Tabela 25 - Relação entre entrincheiramento e construtos com o cargo

ENTRINCHEIRAMENTO AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	35,00	50,00	55,00	50,00	10,00
Médio	4,58	38,73	35,88	52,60	59,54	8,67
Superior	11,11	34,66	33,33	54,67	55,56	10,67
GERAL	5,56	37,31	35,80	<b>53,36</b>	<b>58,64</b>	9,33
ENTRINCHEIRAMENTO LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	25,00	50,00	65,00	50,00	10,00
Médio	4,58	25,43	68,70	68,21	26,72	6,36
Superior	11,11	48,00	51,85	46,67	37,04	5,33
GERAL	5,56	31,72	<b>65,43</b>	<b>61,94</b>	29,01	6,34
ENTRINCHEIRAMENTO ARRANJOS BUROCRÁTICOS IMPESSOAIS (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Médio	0,76	10,98	24,43	62,43	74,81	26,59
Superior	0,00	16,00	22,22	53,33	77,78	30,67
GERAL	0,62	11,57	24,69	<b>58,96</b>	<b>74,69</b>	29,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se o entrincheiramento em relação à variável cargo, o fator ajustamento à posição social, verificou-se que a UFMA apresentou, no geral, um percentual de 58,64% de entrincheiramento alto, com destaque para os que ocupam cargos de nível médio, com 59,54% dos entrevistados apresentando alto receio em relação aos ajustes que deveriam fazer para serem reconhecidos em outra organização, conhecer os processos organizacionais e as suas atribuições. A UFSM, por sua vez, apresentou predominância da amostra no *cluster* médio, com um percentual de 53,56%, com destaque, nesse mesmo *cluster*, para os servidores que ocupam cargos de nível superior, com o maior percentual (54,67%) dos entrevistados indicando que não considerariam outras opções de trabalho. Isto sugere uma preocupação dos servidores com os investimentos feitos para se adequar às exigências da organização, tais como: programas de treinamento e desenvolvimento, bem como cursos de formação para se adequar ao cargo (BECKER, 1960 apud RODRIGUES, 2011).

No geral, evidenciou-se que, no fator limitação de alternativas, tanto a UFMA quanto a UFSM apresentaram percentuais médios de entrincheiramento (65,43% e 61,94%, respectivamente). Os servidores que ocupam cargos de nível médio, em ambas as instituições,

são predominantes na distribuição deste *cluster* de entrincheiramento médio, totalizando na UFMA 68,70% e na UFSM 68,21%.

Comparando-se os achados, parece correto afirmar que, no total da amostra, há uma equivalência entre as duas instituições, com relação à limitação de alternativas, o que sugere uma dificuldade moderada dos servidores de nível médio em visualizar outras oportunidades de emprego em outras instituições.

O fator arranjos burocráticos impessoais mostrou, no geral, que 74,69% dos servidores apresentaram um entrincheiramento alto na UFMA, com 77,78% dos servidores que ocupam cargos de nível superior manifestando um alto receio de perder a estabilidade adquirida e outros benefícios. A UFSM apresentou maior entrincheiramento médio na amostra geral (58,96%), com destaque para os servidores que desempenham atividades de nível médio, com 62,43% do percentual distribuído neste *cluster*. Os percentuais em relação aos servidores da UFMA obtiveram um grau de entrincheiramento mais alto, nesse fator, do que para os da UFSM. Apesar disso, em ambas as instituições, os entrevistados demonstraram uma preocupação com a estabilidade e ganhos financeiros que estariam perdidos caso deixassem a organização (RODRIGUES, 2011).

Quanto ao entrincheiramento e construtos em relação a variável cargo, observou-se que a importância de estudar o motivo de o profissional tornar-se ou manter-se entrincheirado é que, de acordo com Carson, Carson e Bedeian (1995), essas motivações implicam algumas consequências negativas para a organização, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho não contribuirão, não se esforçarão e não estarão engajados nos projetos da empresa para a qual trabalham, podendo comprometer seu crescimento e os seus rendimentos.

Dando continuidade às análises do quarto objetivo específico, passa-se a seguir, para as relações entre o modelo *agency-community* com os dados sócio-demográficos e profissionais.

#### 5.4.7 Faixa etária com o modelo *agency* e *community*

Na Tabela 26, apresenta-se a relação entre os modelos *agency* e *community* com a variável faixa etária.

Tabela 26 - Relação entre os modelos *agency* e *community* com a faixa etária

MODELO AGENCY (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	0,00	0,00	63,62	73,33	36,38	26,67
31 a 45 anos	2,57	1,37	58,97	69,86	38,46	28,77
Acima de 46 anos	0,00	0,61	61,12	71,52	38,88	27,88
<b>GERAL</b>	0,62	0,75	<b>61,11</b>	<b>71,27</b>	38,27	27,99
MODELO COMMUNITY (%)						
Faixa Etária	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 30 anos	0,00	0,00	3,04	30,00	96,96	70,00
31 a 45 anos	2,57	4,11	0,00	34,25	97,43	61,64
Acima de 46 anos	0,00	3,64	6,66	29,70	93,34	66,67
<b>GERAL</b>	0,62	3,36	4,32	30,97	<b>95,06</b>	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados obtidos no modelo *agency*, observou-se que, no *cluster* médio, tanto a UFMA quanto a UFSM totalizaram altos percentuais (61,11% e 71,27%, respectivamente), sendo que, na faixa até 30 anos, a UFMA apresentou o percentual de 63,62%, e a UFSM, 73,33%.

Com relação ao modelo *community*, tanto a UFMA quanto a UFSM apresentaram percentuais significativos (95,06% e 65,67%, respectivamente), no *cluster* alto, com destaque para os que estão na faixa dos 31 a 45 anos, na UFMA (97,43%), e para os que estão na faixa até 30 anos de idade, na UFSM (70,00%).

Os dados indicam que ambas as instituições os maiores percentuais foram para a noção *community*, sendo esses altos em todas as faixas etárias, chamando a atenção para os elementos que evocam a noção de *community*, os quais podem ser pensados como responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva. Os programas de capacitação geral e as políticas de não terceirização favorecem a permanência e a afiliação do funcionário para com a organização, possibilitando a construção de relações e aprendizagem em grupo. O foco no desenvolvimento de equipes de trabalho e a autonomia gerencial também respondem pela criação de relações dentro da empresa (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

5.4.8 Estado civil com o modelo *agency* e *community*

Na Tabela 27, apresenta-se a relação entre o modelo *agency* e *community* com a variável estado civil.

Tabela 27 - Relação dos modelos *agency* e *community* com o estado civil

MODELO AGENCY (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Solteiro	0,00	1,20	59,62	74,70	40,38	24,10
Casado	1,23	0,78	56,79	72,09	41,98	27,13
Outros	0,00	0,00	75,86	64,29	24,14	35,71
<b>GERAL</b>	0,62	0,75	<b>61,11</b>	<b>71,27</b>	38,27	27,99
MODELO COMMUNITY (%)						
Estado Civil	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Solteiro	0,00	2,41	5,77	36,14	94,23	61,45
Casado	1,23	3,88	4,94	27,91	93,83	68,22
Outros	0,00	3,57	0,00	30,36	100,00	66,07
<b>GERAL</b>	0,62	3,36	4,32	30,97	<b>95,06</b>	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 27, verificou-se no geral que, com relação à variável estado civil, a maioria dos entrevistados apresenta uma noção *agency* média na UFMA (61,11%) e na UFSM (71,27%), com ênfase para a categoria outros, naquela instituição (75,86%), solteiros, nesta (74,70%), que predominam neste *cluster* médio. Já a noção *community*, por sua vez, mostra a UFMA e a UFSM (com percentuais significativos no *cluster* alto (95,06% e 65,67%, respectivamente), onde se destacam os servidores solteiros, na UFMA, totalizando 94,23%, e os casados, na UFSM, totalizando 68,22%.

Nota-se que os maiores percentuais foram encontrados, em ambas as instituições, na noção *community* entre os solteiros, na UFMA, e os casados, na UFSM, indicando uma propensão maior entre os servidores a transitarem por essa noção, a qual possibilita que os seus membros sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, a normas e a costumes

comuns (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999). Cabe ressaltar que essa prática cria relacionamentos saudáveis dentro das organizações.

#### 5.4.9 Nível de renda com o modelo *agency* e *community*

Na Tabela 28, apresenta-se a relação entre os modelos de gestão *agency* e *community* com a variável nível de renda.

Tabela 28 – Relação entre os modelos *agency* e *community* com o nível de renda

MODELO AGENCY (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Mín.	0,00	1,03	57,73	75,38	42,27	23,59
De 8 a 15 S. Mín.	1,56	0,00	67,19	66,07	31,25	33,93
Acima de 16 S. Mín.	0,00	0,00	0,00	41,18	100,00	58,82
<b>GERAL</b>	0,62	0,75	<b>61,11</b>	<b>71,27</b>	38,27	27,99
MODELO COMMUNITY (%)						
Nível de Renda	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 7 S. Mín.	0,00	4,10	5,15	34,87	94,85	61,03
De 8 a 15 S. Mín.	1,56	1,79	3,13	26,79	95,31	71,43
Acima de 16 S. Mín.	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
<b>GERAL</b>	0,62	3,36	4,32	30,97	<b>95,06</b>	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os percentuais apresentados nas duas instituições, na amostra geral, observa-se que os servidores da UFMA (61,11%) e os da UFSM (71,27%) possuem uma noção *agency* significativa, no *cluster* médio, com destaque para os servidores que ganham de 8 a 15 salários mínimos, na UFMA, sinalizando uma predominância de 67,19%, e para os que recebem até 7 salários mínimos, na UFSM, com 75,38% da distribuição neste *cluster*.

Quanto à noção *community*, com relação aos resultados gerais, a UFMA (95,06%) e a UFSM (65,67%) apresentaram elevados percentuais no *cluster* alto, com destaque para os servidores que ganham de 8 a 15 salários mínimos, totalizando na UFMA 95,31% dos entrevistados e na UFSM, 71,43%.

Esses dados demonstram a predominância da noção *community* entre os entrevistados das duas instituições, principalmente entre os que estão na faixa de 8 a 15 salários mínimos, ou seja, a maioria dos servidores de ambas as instituições. Assim, esses índices moderados apresentados na noção *agency* reforçam os índices apresentados pela noção *community*, criando simultaneamente flexibilidade e estabilidade no cerne do entrelaçamento entre *agency* e *community* (ROUSSEAU e ARTHUR, 1999).

#### 5.4.10 Escolaridade com o modelo *agency* e *community*

Na Tabela 29, apresenta-se a relação entre os modelos *agency* e *community* com a variável escolaridade.

Tabela 29 - Relação entre os modelos *agency* e *community* com a escolaridade

MODELO AGENCY (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	0,00
2º Grau	0,00	0,00	66,67	63,33	33,33	36,67
Superior	0,00	0,00	62,20	71,43	37,80	28,57
Pós-Grad.	2,33	1,46	55,81	72,26	41,86	26,28
<b>GERAL</b>	0,62	0,75	<b>61,11</b>	<b>71,27</b>	38,27	27,99
MODELO COMMUNITY (%)						
Escolaridade	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
1º Grau	0,00	0,00	0,00	66,67	100,00	33,33
2º Grau	0,00	3,33	5,56	16,67	94,44	80,00
Superior	0,00	1,02	2,44	33,67	97,56	65,31
Pós-Grad.	2,33	5,11	6,98	31,39	90,70	63,50
<b>GERAL</b>	0,62	3,36	4,32	30,97	<b>95,06</b>	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os percentuais mais altos estão distribuídos na noção *agency*, com relação à escolaridade, e no *cluster* médio, em ambas as instituições, destacando-se os 66,67%

distribuídos na UFMA para os servidores que possuem o 2º grau e os 72,26% para os servidores da UFSM que são pós-graduados.

Quanto ao modelo *community*, os dados mostram, novamente, uma tendência alta dos entrevistados em transitarem por essa noção: a UFMA com 95,06% e a UFSM com 65,67% dos entrevistados, onde se destacam os que possuem nível superior na UFMA (97,56%) e os que têm o 2º grau na UFSM (80,00%). Apesar da diferença de escolaridade, a dimensão *community* revelada, em ambas as instituições, aponta para a sua relação com foco nos outros, nas relações e na formação de conexões (HELGESON, 1994).

#### 5.4.11 Tempo de serviço com o modelo *agency* e *community*

Na Tabela 30, mostra-se a relação entre os modelos *agency* e *community* com a variável tempo de serviço.

Tabela 30 – Relação entre os modelos *agency* e *community* com o tempo de serviço

MODELO AGENCY (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	0,00	2,33	64,29	68,60	35,71	29,07
De 09 a 20 anos	8,33	0,00	58,33	86,54	33,33	13,46
Acima de 21 anos	0,00	0,00	59,57	66,92	40,43	33,08
<b>GERAL</b>	0,62	0,75	<b>61,11</b>	<b>71,27</b>	38,27	27,99
MODELO COMMUNITY (%)						
Tempo de Serviço	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Até 8 anos	0,00	5,81	3,57	26,74	96,43	67,44
De 09 a 20 anos	8,33	0,00	0,00	40,38	91,67	59,62
Acima de 21 anos	0,00	3,08	5,32	30,00	94,68	66,92
<b>GERAL</b>	0,62	3,36	4,32	30,97	<b>95,06</b>	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados, observa-se que entre a UFMA (61,11%) e a UFSM (71,27%) existe uma distribuição dos resultados no *cluster* médio do modelo *agency*,

com destaque para os servidores que estão na faixa até 8 anos na UFMA, cuja a distribuição foi predominante (64,29%). Verifica-se a predominância deste *cluster*, porém, entre servidores pesquisados com 9 a 20 anos de tempo de serviço na UFSM (86,54%).

No que diz respeito ao modelo *community*, tanto a UFMA (95,06%) quanto a UFSM (65,67%) apresentaram elevados percentuais no *cluster* alto, com destaque para os que estão na faixa até 8 anos, cuja distribuição, na UFMA, foi de 96,43%, e, na UFSM, de 67,44%, confirmando, assim, uma tendência, também nessa variável, ao predomínio da noção *community* nas duas instituições, entre os servidores que contam com mais tempo de serviço, os quais podem ser pensados como responsáveis pelo desenvolvimento de uma mente coletiva em ambas as instituições.

#### 5.4.12 Cargo com o modelo *agency* e *community*

Na Tabela 31, apresenta-se a relação entre os modelos de gestão *agency* e *community* com a variável cargo.

Tabela 31- Relação entre os modelos *agency* e *community* com o cargo

MODELO AGENCY (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	0,00	25,00	80,00	75,00	20,00
Médio	0,00	0,58	64,12	71,10	35,88	28,32
Superior	3,70	1,33	51,85	69,33	44,44	29,33
<b>GERAL</b>	<b>0,62</b>	<b>0,75</b>	<b>61,11</b>	<b>71,27</b>	<b>38,27</b>	<b>27,99</b>
MODELO COMMUNITY (%)						
Cargo	BAIXO		MÉDIO		ALTO	
	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM	UFMA	UFSM
Apoio	0,00	0,00	0,00	25,00	100,00	75,00
Médio	0,00	4,05	4,58	35,26	95,42	60,69
Superior	3,70	2,67	3,70	22,67	92,59	74,67
<b>GERAL</b>	<b>0,62</b>	<b>3,36</b>	<b>4,32</b>	<b>30,97</b>	<b>95,06</b>	<b>65,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da dimensão *agency*, no geral, com relação a variável cargo, mostram que a UFMA (61,11%) e a UFSM (71,27%) apresentaram uma predominância para o *cluster* médio, com destaque para a distribuição dos servidores que ocupam cargos de nível médio, na UFMA (64,12%), e de apoio na UFSM (80,00%).

Com relação ao modelo *community*, os maiores percentuais foram no *cluster* alto, com 95,06% para a UFMA e 65,67% para a UFSM. Destacaram-se, nessa dimensão, os servidores que ocupam cargos de nível médio, sendo 95,42% dos entrevistados na UFMA, e os que ocupam cargos de nível superior (95,59%), nessa instituição; na UFSM, por sua vez, destacaram-se os que ocupam cargo de apoio, num total de 75,00%, e os servidores de nível superior (74,67%).

Comparando-se os dados, de uma forma geral, observa-se que eles indicam uma variação predominante no *cluster* médio da dimensão *agency* e no *cluster* alto da dimensão *community*, para todas as variáveis analisadas destes modelos em relação aos dados sócio-demográficos e profissionais: faixa etária, estado civil, nível de renda, escolaridade, tempo de serviço e cargo.

É importante ressaltar que o modelo *agency* abrange três componentes principais: voluntarismo, disciplina de mercado e alavancagem de competências de carreira. Já o modelo *community* inclui três componentes: resiliência, colaboração e civismo. Essas seis características, convêm reforçar, não podem ser entendidas isoladamente, mas interagindo dentro de cada dimensão, ou seja, as do modelo *agency* com as do *community*, de forma que uma dimensão reforce a outra. Para as empresas, juntar os modelos *agency* e *community* é fundamental para promover contratos de emprego, os quais empregadores e empregados possam manter ao longo do tempo. A função de recursos humanos deve representar um importante papel, criando, simultaneamente, flexibilidade e estabilidade no cerne do entrelaçamento entre *agency* e *community* (ROSSEAU e ARTHUR, 1999).

Investigadas a relação entre comprometimento, entrincheiramento e modelo *agency* e *community* com os dados sócio-demográficos e profissionais dos entrevistados, respondendo, assim, ao quarto objetivo específico deste estudo, confirma-se a hipótese de que o estilo de gestão modelo *community* é um preditor mais forte de comprometimento na UFMA e UFSM.

Ao final da investigação do quarto objetivos específicos deste estudo, que tratam da relação existente entre comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão *agency-community*, com os dados sócio-demográficos e profissionais dos técnicos administrativos da UFMA, apresentamos um quadro-resumo dos principais resultados encontrados:

Relação entre os construtos do comprometimento e dados sócio-demográficos e profissionais da UFMA E UFMS.	Relação entre os construtos do entrincheiramento e dados sócio-demográficos e profissionais da UFMA e UFMS.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento afetivo alto na UFMA e UFMS entre os servidores acima dos 46 anos, que possuem responsabilidades familiares, maior tempo de serviço e que ocupam cargos de nível médio.</li> <li>• Observa-se que os melhores resultados foram encontrados nas mesmas variáveis do entrincheiramento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entincheiramento alto na UFMA e médio na UFMS entre servidores acima dos 46 anos, que possuem responsabilidades familiares, maior tempo de serviço e que ocupam cargos de nível médio.</li> <li>• Observa-se que os melhores resultados foram encontrados nas mesmas variáveis do comprometimento</li> </ul>
Relação com modelo <i>community</i> .	Relação com o modelo <i>Agency</i> .
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noção <i>community</i> alto para as duas instituições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noção <i>agency</i> médio para as duas instituições</li> </ul>

Quadro 13 – Quando-Resumo da relação entre comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão *agency-community* com os dados sócio-demográficos e profissionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, apresenta-se a relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community*.

### 5.5 Relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community*

Para atender ao quinto objetivo específico deste estudo, que trata das análises das relações entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community*, foram utilizados os mesmos procedimentos de análise usados no estudo de Segala (2013) e depois comparados.

Os dados também foram analisados por meio do coeficiente de correlação de Pearson, por meio de tabelas cruzadas e de análises multidimensionais de variáveis categóricas, as quais foram obtidas na análise de correspondência.

A existência de relação entre as variáveis foi verificada com o Teste de Correlação de Pearson que, segundo Lopes et al. (2008, p.140), tem como objetivo encontrar o grau de relação entre duas variáveis. É a forma mais comum de análise de dados contínuos, conhecido como *r de Pearson*. Ainda, segundo esse autor, as principais características do *r* é que ele pode assumir tanto valores positivos (+) como negativos (-), semelhante ao coeficiente de regressão de uma reta ajustada num diagrama de dispersão, ou seja: a magnitude de *r* indica

quão próximos da reta estão os pontos individuais; quando o  $r$  aproxima de + 1, indica pouca dispersão e uma correlação muito forte e positiva; quando se aproxima de zero, muita dispersão e uma ausência de relacionamento, e, quando se aproxima de -1, pouca dispersão e uma correlação muito forte e negativa. Para melhor compreensão, na Figura 7, detalha-se a avaliação do coeficiente de correlação.

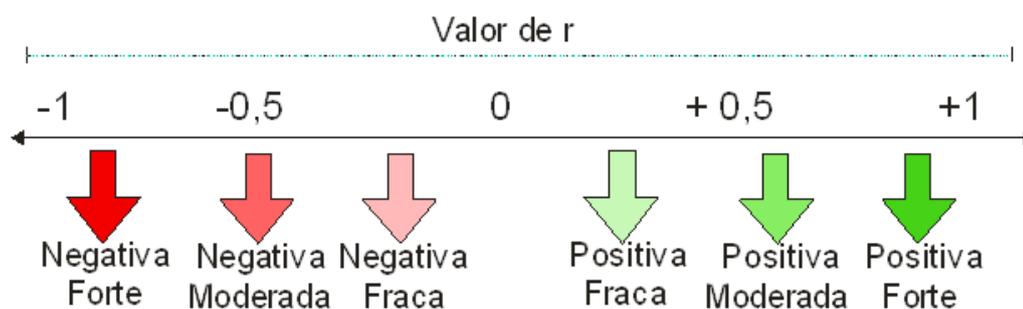


Figura 7 - Avaliação do coeficiente de correlação

Fonte: Lopes et al. (2008, p.140).

A fim de comparar os dados entre a UFMA e a UFSM, nas Tabelas 32 e 33, respectivamente, apresenta-se as demonstrações das correlações resultantes do teste estatístico aplicado entre as médias das variáveis estudadas nas duas instituições.

Tabela 32 - Matriz de correlação entre os construtos – UFMA

	COMP.	COM. AFE.	COM. INS.	COM. NOR.	ENT.	ENT. APS	ENT. LA	ENT. ABI	COMM.	AG.
COMP.	<b>1,000</b>	p=0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p=0,004	p=0,511
COM. AFE.	r=0,6482	<b>1,000</b>	p=0,002	p=0,009	p=0,102	p=0,004	p=0,648	p=0,446	p=0,100	p=0,244
COM. INS.	r=0,8126	r=0,2459	<b>1,000</b>	p=0,0001	p=0,001	p=0,001	p=0,001	p=0,001	p=0,009	p=0,671
COM. NOR.	r=0,7032	r=0,2059	r=0,4080	<b>1,000</b>	p=0,0001	p<0,001	p=0,0001	p=0,0001	p=0,061	p=0,0001
ENT.	r=0,6919	r=0,1289	r=0,7340	r=0,6007	<b>1,000</b>	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p<0,001	p=0,065
ENT. APS	r=0,7252	r=0,2247	r=0,6360	r=0,7167	r=0,9147	<b>1,000</b>	p<0,001	p<0,001	p=0,015	p<0,001
ENT. LA	r=0,4714	r=-0,036	r=0,6494	r=0,3379	r=0,7900	r=0,5808	<b>1,000</b>	p<0,001	p=0,006	p=0,182
ENT. ABI	r=0,5558	r=0,0603	r=0,6732	r=0,4136	r=0,9095	r=0,7067	r=0,6878	<b>1,000</b>	p=0,001	p=0,616
COMM.	r=0,2257	r=0,1298	r=0,2043	r=0,1478	r=0,2500	r=0,1909	r=0,2168	r=0,2637	<b>1,000</b>	p<0,001
AG.	r=-0,0520	r=0,0921	r=0,0336	r=-0,282	r=-0,1456	r=-0,305	r=0,1055	r=-0,0397	r=0,524	<b>1,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

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

Na Tabela 33, demonstra-se as correlações resultantes do teste entre as médias das variáveis estudadas na UFSM.

Tabela 33 - Matriz de correlação entre os construtos – UFSM

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda:

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

Com base nos dados das Tabelas 32 e 33, apresenta-se, a seguir, as correlações existentes entre o construto comprometimento organizacional e suas dimensões e, em seguida, as do construto entrincheiramento organizacional e suas bases. Por fim, passa-se para as correlações entre o entrincheiramento e o comprometimento; suas bases e dimensões, bem como suas respectivas comparações. Para melhor distinguir os dados obtidos para as duas instituições optou-se por **sublinhar** os dados da UFSM.

### 5.5.1 Correlações entre o construto comprometimento organizacional e suas dimensões

Inicialmente, apresenta-se as correlações entre o comprometimento organizacional e as suas dimensões e a comparação com os dados apresentados por Segala (2013) referentes a UFSM.

Na Figura 8, resume-se as correlações positivas encontradas entre as dimensões de comprometimento organizacional, na UFMA e UFSM.

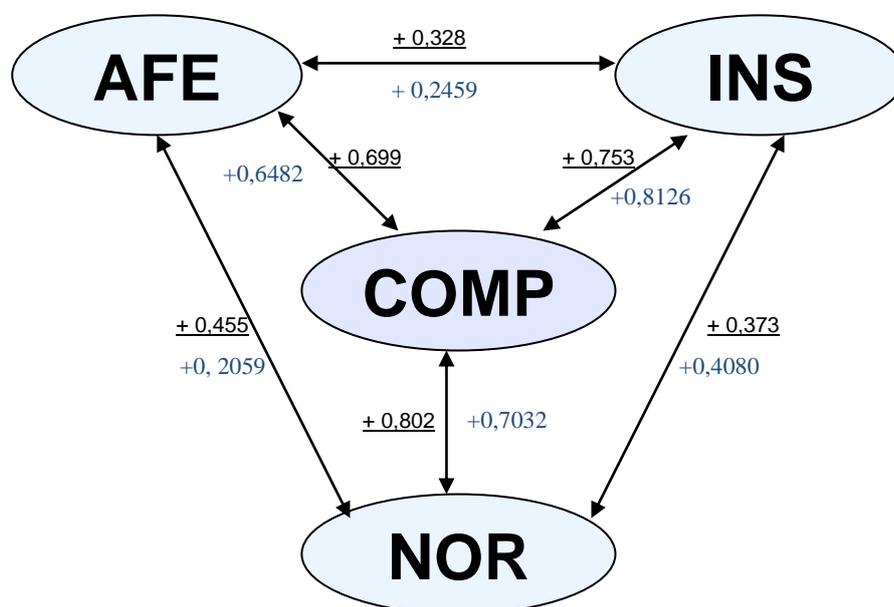


Figura 8 – Correlações entre comprometimento organizacional e suas dimensões

Fonte: Dados da pesquisa, imagem adaptada de Segala, 2013.

Analisando as correlações entre o comprometimento organizacional e suas dimensões, na UFMA (Figura 8), nota-se que todas tiveram uma correlação positiva, ou seja, apresentaram relação direta entre elas, sendo que a mais forte foi verificada com a dimensão instrumental ( $r = 0,8126$ ,  $p < 0,001$ ). Já a dimensão afetiva ( $r = 0,6482$ ,  $p = 0,001$ ) e a normativa ( $r = 0,7032$ ,  $p < 0,001$ ) apresentaram correlações positivas moderadas e fortes, respectivamente.

Observa-se também que existe uma correlação fraca entre o comprometimento afetivo e o instrumental ( $r = 0,2459$ ,  $p = 0,002$ ) e, menor ainda, entre o afetivo e o normativo ( $r = 0,2059$ ,  $p = 0,009$ ), sendo esta última a mais fraca relação apresentada na UFMA. Entre o comprometimento normativo e o instrumental ( $r = 0,4080$ ,  $p = 0,001$ ), constata-se uma correlação positiva moderada, indicando que indivíduos mais comprometidos normativamente tendem a se comprometerem instrumentalmente.

Comparando os dados, verifica-se que ambas as instituições apresentaram correlações positivas fortes, quando comparado o construto comprometimento organizacional com suas dimensões. Destacam-se as relações com a dimensão instrumental, na UFMA, e com a normativa, na UFSM, por apresentarem as correlações mais fortes.

Na UFMA, entre as correlações positivas moderadas estão as do comprometimento afetivo e o normativo ( $r = 0,2059$ ,  $p = 0,009$ ), e do afetivo e instrumental ( $r = 0,2459$ ,  $p = 0,002$ ), na UFSM, mostrando que os indivíduos comprometidos afetivamente apresentam, respectivamente, um maior comprometimento normativo e instrumental.

De acordo com Segala (2013), essas avaliações sugerem que, quanto mais difundida a missão dentro da organização, as normas e os procedimentos que levam o indivíduo a se comportar segundo padrões internalizados, maior é o vínculo normativo do indivíduo (WIENER, 1982) e, conseqüentemente, maior são seus vínculos afetivos e instrumentais, aumentando o desejo de permanecer na organização e o interesse em se esforçar em prol dela. Os indivíduos criam uma relação de apego e envolvimento com a organização (MEYER e ALLEN, 1990). O comprometimento afetivo se destaca quando os indivíduos sentem que são tratados de modo justo, respeitador e apoiados pela organização (REGO e SOUTO, 2002). Já os indivíduos normativamente ligados à organização tendem a contribuir positivamente com ela, contudo os sentimentos de obrigação não demonstram o mesmo entusiasmo e envolvimento que o apresentado por um indivíduo com laço afetivo e instrumental (REGO e SOUTO, 2003).

### 5.5.2 Correlação entre o construto entrincheiramento organizacional e suas bases

Apresenta-se, a seguir, a correlação entre o construto entrincheiramento organizacional e suas dimensões na UFMA e faz-se a comparação com os achados de Segala (2013). Todas as correlações entre o entrincheiramento organizacional e suas dimensões, na

UFMA, tiveram uma correlação positiva muito forte entre si, o que significa que o aumento de uma das dimensões faz com que outra dimensão também aumente.

Na Figura 9, resume-se as correlações encontradas entre as dimensões de entrincheiramento organizacional, na UFMA e UFSM, as quais foram todas positivas.

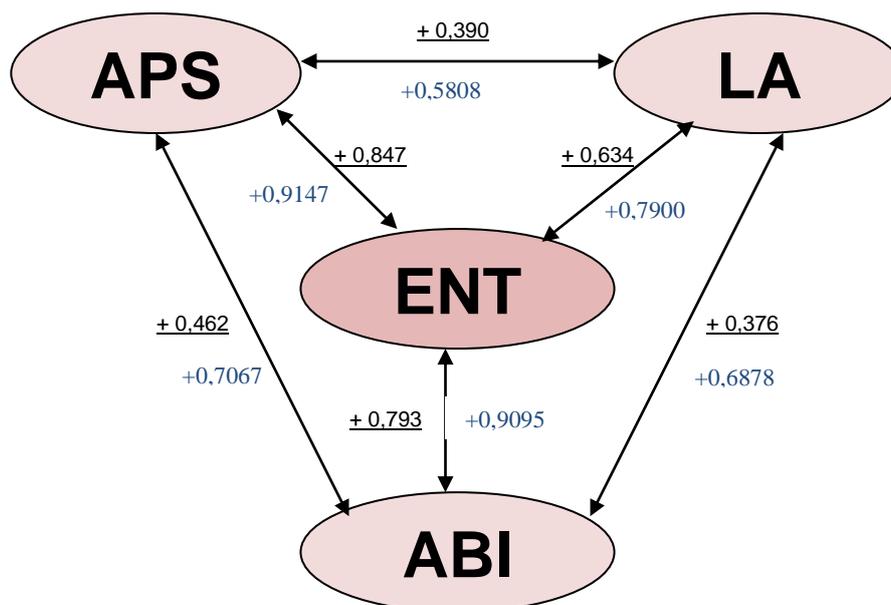


Figura 9 – Correlação entre entrincheiramento organizacional e suas bases

Fonte: Adaptado de Segala (2013).

A correlação mais forte de todas, próxima do valor 1, foi verificada na dimensão ajustamento à posição social ( $r = 0,9147$ ,  $p < 0,001$ ), seguida da dimensão arranjos burocráticos impessoais ( $r = 0,9095$ ,  $p < 0,001$ ) e da limitação de alternativas ( $r = 0,7900$ ,  $p < 0,001$ ).

A dimensão ajustamento à posição social apresentou uma relação positiva forte com os arranjos burocráticos impessoais ( $r = 0,7067$ ,  $p < 0,001$ ) e moderada com a dimensão limitação de alternativas ( $r = 0,5808$ ,  $p < 0,001$ ). Já a correlação positiva envolvendo as dimensões arranjos burocráticos impessoais e a limitação de alternativas ( $r = 0,6878$ ,  $p < 0$ ) apresentou uma relação também considerada forte.

Observa-se que, entre as bases do construto entrincheiramento, todas as correlações são positivas entre si e têm um grau de significância muito forte que poderá trazer, de acordo

com Carson e Carson (1997), para indivíduos e organizações, consequências que podem ser positivas ou negativas; por um lado, indivíduos entrincheirados contribuem para uma maior estabilidade da força de trabalho e redução da rotatividade; por outro, se estiverem insatisfeitos, apresentarão baixos níveis de motivação, negligência e falta de interesse em desenvolver novas habilidades.

Comparando os dados, o que mais chama a atenção, são as correlações positivas fortes entre o construto entrincheiramento e a dimensão ajustamento à posição social, apresentadas pelas duas instituições. Estas dizem respeito aos investimentos feitos para adaptação e bom desenvolvimento na organização (BASTOS et al., 2008) e sugerem que o trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar danos maiores (RODRIGUES, 2009).

Ainda com relação ao construto entrincheiramento, as dimensões limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais tiveram, na UFMA, uma correlação positiva forte, ao passo que, na UFSM, essas mesmas dimensões apresentaram uma correlação positiva moderada e uma forte, respectivamente.

Com relação às dimensões entre si, encontra-se que o ajustamento à posição social, quando se correlaciona com a limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais, tanto na UFMA quanto na UFSM, apresenta, respectivamente, uma relação positiva forte e uma relação positiva moderada.

Da mesma forma, a correlação arranjos burocráticos impessoais com a limitação de alternativas apresentou, na UFMA, uma relação positiva forte, enquanto que na UFSM, apresentou, na correlação entre essas mesmas dimensões, uma relação positiva moderada.

Os indicadores comparados entre as duas instituições apresentaram uma correlação positiva e variaram de moderado a forte. Essas correlações entre o construto e as bases são muito importantes, pois apontam para consequências negativas para as instituições, indicando, segundo Rodrigues (2009), que o entrincheiramento do indivíduo é por possuir um vínculo de necessidade, fica ligado à organização por não acreditar que haja outra opção que atenda suas necessidades e expectativas. É a permanência por necessidade e não por querer, não por gostar.

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

Analisando os dados da UFMA, constata-se que o entrincheiramento ajustamento à posição social apresentou uma correlação positiva moderada com o comprometimento afetivo ( $r = 0,2247$ ,  $p = 0,004$ ), o instrumental ( $r = 0,6360$ ,  $p = 0,001$ ) e com o normativo ( $r = 0,7167$ ,  $p < 0,001$ ), sendo esta última a mais forte correlação.

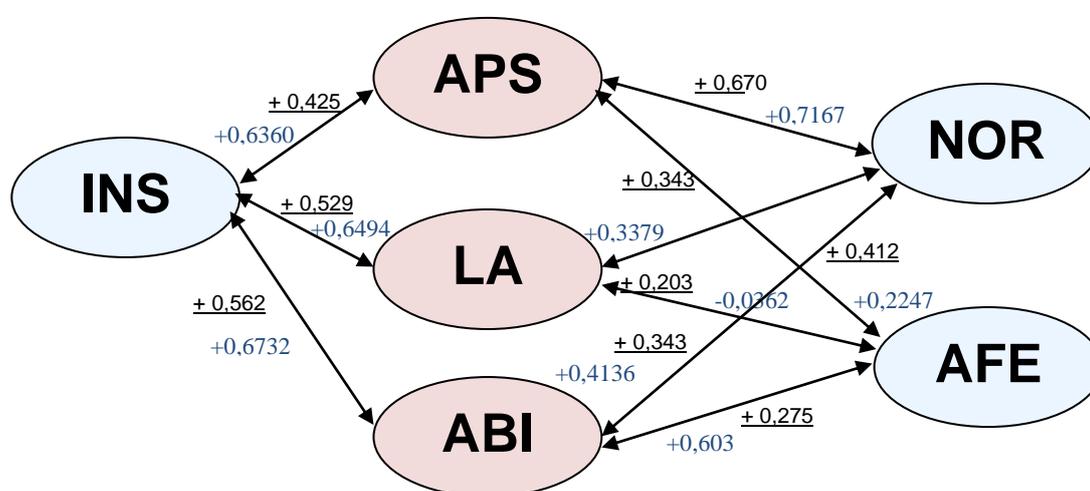


Figura 10 - Correlação entre as bases do entrincheiramento organizacional e dimensões do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Segala (2013).

Entre o entrincheiramento limitação de alternativas e o comprometimento afetivo ( $r = -0,0362$ ,  $p = 0,648$ ) houve um relacionamento negativo; já entre o comprometimento normativo ( $r = 0,3379$ ,  $p < 0,0001$ ) e o instrumental ( $r = 0,6494$ ,  $p = 0,001$ ) houve uma correlação positiva moderada.

O entrincheiramento arranjos burocráticos impessoais apresentou uma correlação sem significância com o comprometimento afetivo ( $r = 0,0603$ ,  $p = 0,0446$ ), sendo o  $p = 0,446$  o que, segundo Lopes et al. (2008), significa uma ausência de relacionamento; com o comprometimento normativo ( $r = 0,4136$ ,  $p = 0,0001$ ) e o instrumental ( $r = 0,6732$ ,  $p = 0,001$ ), uma correlação positiva moderada.

Na Figura 10, a análise comparativa dos dados revela que o fator ajustamento à posição social apresentou uma correlação positiva moderada, nas duas instituições, com o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo, sugerindo que indivíduos que têm o sentimento de dever com os objetivos da organização estão diretamente ligados aos custos emocionais associados às mudanças e perdas de reconhecimento social (RODRIGUES, 2009).

Quando relaciona-se limitação de alternativas com o comprometimento afetivo, o que mais chama a atenção, nos resultados encontrados, é o relacionamento negativo encontrado na UFMA e a correlação positiva fraca apresentada na UFSM. Entretanto, quando relaciona-se esse mesmo fator ao comprometimento normativo, tanto a UFMA, quanto a UFSM, apresentaram uma correlação positiva moderada, sugerindo que, em alguns casos, o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado, após a internalização das normas organizacionais (WIENER, 1982).

Com relação ao comprometimento instrumental, ambas apresentaram uma correlação positiva moderada indicando a permanência dos indivíduos na organização, analisando custos versus benefícios associados a sua saída (BECKER, 1960).

Por fim, enquanto o fator arranjos burocráticos impessoais apresentou, na UFMA, uma ausência de relacionamento com o comprometimento afetivo, nesse mesmo fator, a UFSM demonstrou uma relação fraca. Com o comprometimento instrumental, aquela instituição apresentou uma correlação positiva forte e essa, moderada; com relação ao normativo, ambas apresentaram correlações positivas moderadas.

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

#### 5.5.4 Correlação entre entrincheiramento e as dimensões do comprometimento organizacional

Os dados da UFMA, referentes às correlações entre o entrincheiramento e as dimensões do comprometimento organizacional, evidenciaram, inicialmente, a ausência de significância entre o entrincheiramento e a dimensão afetiva ( $r = 0,1289$ ,  $p > 0,102$ ), pois o obteve-se o  $p = 0,102$ . Com relação ao comprometimento instrumental ( $r = 0,7340$ ,  $p = 0,001$ )

e o normativo ( $r = 0,6007$ ,  $p = 0,001$ ), foi encontrada uma correlação positiva moderada, conforme demonstra a Figura 11.

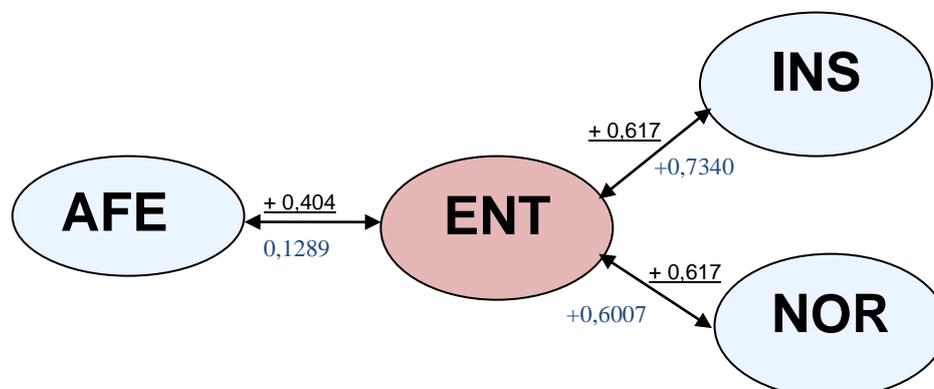


Figura 11 - Correlações entre entrincheiramento e as dimensões do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Segala (2013).

Ao comparar os dados da Figura 11, nota-se que, com relação às correlações do entrincheiramento com a dimensão afetiva, enquanto a UFMA não apresentou significância, a UFMS mostrou uma relação moderada ( $r = 0,404$ ,  $p < 0,001$ ). Quanto à dimensão instrumental e normativa, ambas as instituições apresentaram correlações positivas moderadas. Os resultados encontrados, de uma forma geral, indicam uma semelhança entre si, que associados a outros fatores, contribuem para que o indivíduo permaneça entrincheirado. Esses fatores são: o desejo de evitar o estigma social, o temor que a idade seja percebida como avançada para busca de uma nova colocação profissional, 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 et al., 2011).

#### 5.5.5 Correlação entre comprometimento e as bases do entrincheiramento organizacional

Nos dados da UFMA, verifica-se que o construto comprometimento correlaciona-se de forma positiva e moderada, com o fator ajustamento à posição social ( $r = 0,7252$ ,  $p < 0,001$ );

com a limitação de alternativas ( $r = 0,4714$ ,  $p < 0,001$ ) e com os arranjos burocráticos impessoais ( $r = 0,5558$ ,  $p < 0,001$ ).

Na Figura 12, ilustra-se as correlações encontradas entre o comprometimento organizacional e as bases do entrincheiramento, na UFMA e UFSM, as quais foram todas positivas.

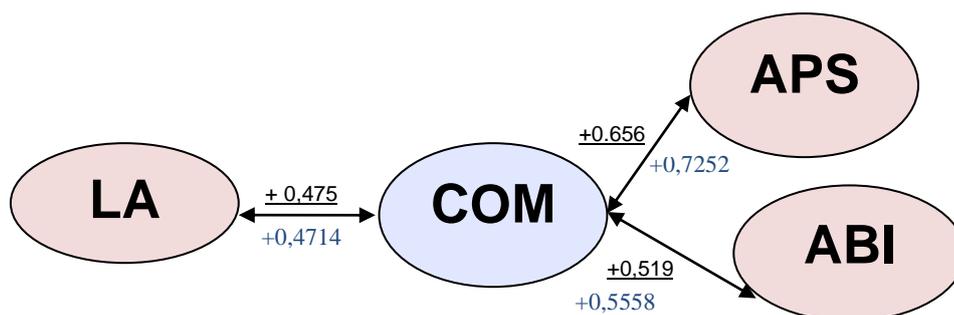


Figura 12 – Correlações entre comprometimento e as bases do entrincheiramento organizacional

Fonte: Adaptado de Segala (2013).

Comparando dos dados encontrados, observa-se que os resultados do comprometimento demonstram um relacionamento positivo e moderado com as bases do entrincheiramento, nas duas instituições. Diante dessa semelhança entre os dados, Becker (1960 apud SEGALA, 2013) considera que o indivíduo comprometido identifica-se mais com os custos emocionais e investimentos na carreira do que com a percepção de poucas alternativas fora desta.

Sintetizando, percebe-se que, de uma forma geral, a maior parte das correlações é positiva, ou seja, possuem relação direta entre elas. As duas instituições apresentaram correlações positivas fortes, quando comparado o construto comprometimento organizacional com suas dimensões. Quanto ao entrincheiramento, os indicadores, quando comparados, apresentaram uma correlação positiva que varia de moderado a forte.

A análise comparativa das bases do entrincheiramento organizacional e as dimensões do comprometimento revelou que o fator ajustamento à posição social apresentou uma correlação positiva moderada com todas as dimensões do comprometimento. A limitação de alternativas, quando correlacionada com o comprometimento afetivo, revelou uma ausência

de relacionamento na UFMA, e uma correlação positiva fraca, na UFSM; com o comprometimento normativo e o instrumental, apresentou uma correlação positiva e moderada em ambas as instituições. Já os arranjos burocráticos impessoais, quando correlacionados com o comprometimento afetivo, revelou uma ausência de relacionamento na UFMA, e uma correlação positiva fraca, na UFSM; com o instrumental, uma correlação positiva forte, na UFMA, e moderada, na UFSM. Já com o normativo, ambas apresentaram correlações positivas moderadas.

Quanto às correlações entre o entrincheiramento e as dimensões do comprometimento, identifica-se que, com relação à dimensão afetiva, enquanto a UFMA não apresentou significância, a UFSM mostrou uma relação moderada. Já a dimensão instrumental e a normativa, em ambas as instituições, apresentaram correlações positivas moderadas. Por fim, todas as correlações entre o comprometimento e as bases do entrincheiramento demonstraram um relacionamento positivo entre si.

A seguir, apresenta-se as correlações entre o modelo de gestão *agency-community* com os construtos comprometimento e entrincheiramento organizacionais.

#### 5.5.6 Correlação entre o modelo *community* e as dimensões do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais

Com relação ao construto comprometimento, conforme a Figura 13, os dados encontrados na UFMA mostram que o modelo *community* obteve um relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento instrumental ( $r = 0,2043$ ,  $p = 0,009$ ); com o afetivo não apresentou significância ( $r = 0,1298$ ,  $p = 0,100$ ) e com o normativo ( $r = 0,1478$ ,  $p = 0,061$ ), também não. É importante observar que esse aspecto está relacionado ao suporte mútuo e ao relacionamento interpessoal, e que práticas *community* possibilitam que os indivíduos sejam interdependentes, tendo acesso a recursos, normas e costumes comuns (ROSSEAU e ARTHUR, 1999).

Na Figura 13, ilustra-se as correlações encontradas entre o modelo *community*, o comprometimento e o entrincheiramento organizacionais.

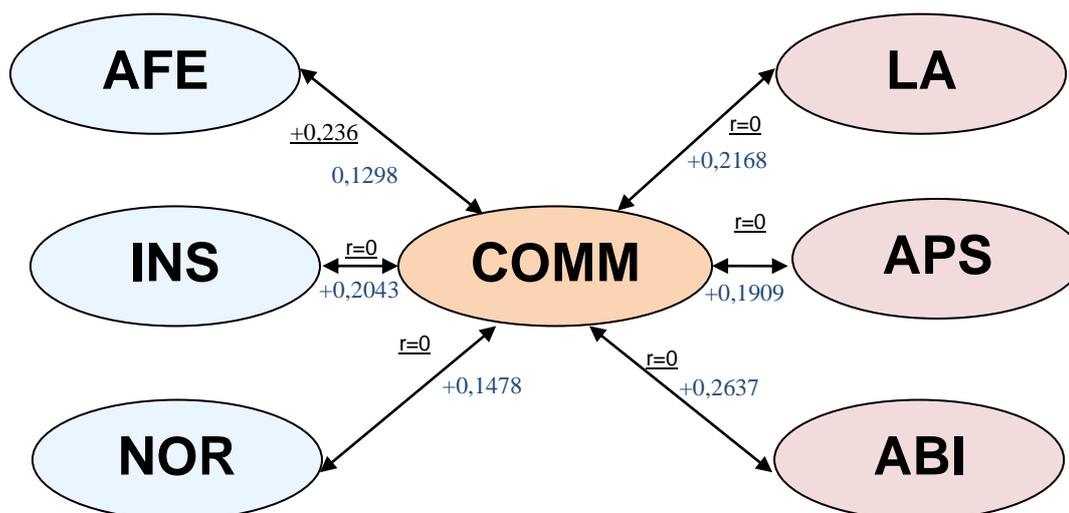


Figura 13 – Correlações entre o modelo *community*, comprometimento e entrincheiramento

Fonte: Adaptado de Segala (2013).

Com relação ao construto entrincheiramento, chama a atenção o fato de que todas as correlações na UFMA foram positivas fracas, sendo: o fator ajustamento à posição social ( $r = 0,1909$ ,  $p = 0,015$ ); limitação de alternativas ( $r = 0,2168$ ,  $p = 0,006$ ) e arranjos burocráticos impessoais ( $r = 0,2637$ ,  $p = 0,001$ ). Esses resultados reforçam a ideia de alguns autores de que há uma forte tendência dos indivíduos para a formação de conexões, participação em grupos, além do destacamento da criação de uniões e compromisso (ROSSEAU e ARTHUR, 1999).

Com relação ao comprometimento, os dados das duas instituições mostram que o modelo *community* teve um relacionamento positivo fraco com o comprometimento instrumental, na UFMA, e com o afetivo, na UFSM. Todas as outras dimensões do comprometimento, das duas instituições, apresentaram uma ausência de relacionamento, o que reforça o conceito de alguns autores envolvendo o aprendizado conjunto, a afiliação, o apego e a identificação com os objetivos da organização (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; GRANJEIRO, 2006).

Quanto às correlações do modelo *community* com as bases do entrincheiramento, chama a atenção o fato de que, enquanto a UFMA apresentou todas as correlações positivas fracas, a UFSM teve uma total falta de relacionamento entre o modelo e as bases, isso evidenciando que há uma tendência dos gestores em compartilhar uma visão mais *community* de gestão de pessoas. Segundo Janissek de Souza (2007), tais gestores parecem concordar

com a noção mais voltada para a valorização das relações e interações humanas, no contexto de trabalho, como um dos diferenciais que podem levar à inovação, promoção do crescimento e ao desenvolvimento profissional. Segundo a autora, essa relação vem sendo o modelo científico mais adequado para uma organização inovadora.

### 5.5.7 Correlação entre o modelo *agency* e as dimensões do comprometimento e do entrincheiramento organizacionais

O modelo *agency* apresentou, na UFMA, as seguintes correlações quanto ao comprometimento: com relação ao afetivo ( $r = 0,0921$ ,  $p = 0,244$ ); instrumental ( $r = 0,336$ ,  $p = 0,671$ ), sendo essas positivas; com relação ao comprometimento normativo, obteve-se uma correlação negativa moderada ( $r = -0,2821$ ,  $p = 0,0001$ ).

Na Figura 14, apresenta-se as correlações encontradas entre o modelo *agency*, o comprometimento e o entrincheiramento organizacionais.

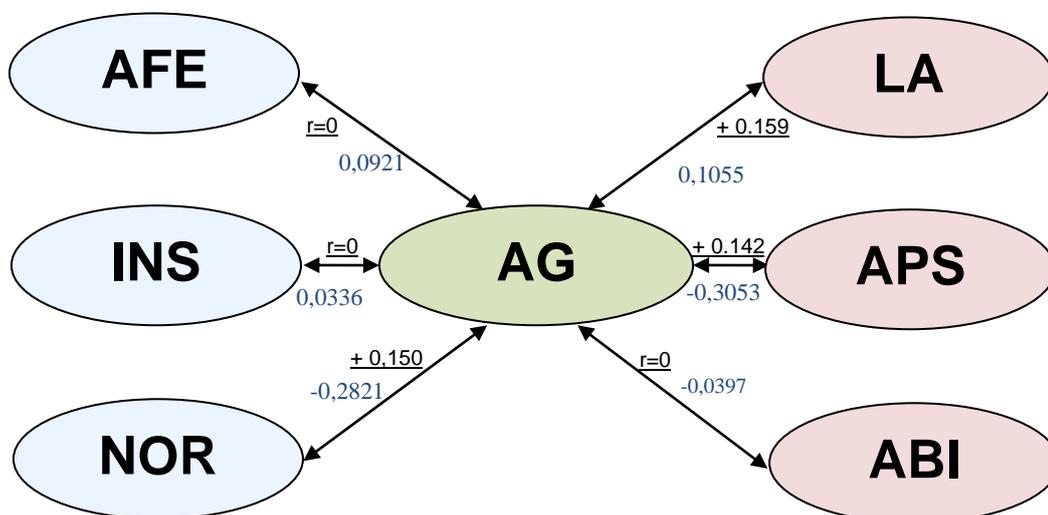


Figura 14 – Correlações entre o modelo *agency*, comprometimento e entrincheiramento

Fonte: Adaptado de Segala (2013).

Na Figura 14, verifica-se que, na UFMA, com relação ao entrincheiramento organizacional, o modelo *agency* apresentou as seguintes correlações: o ajustamento à posição

social ( $r = -0,3053$ ,  $p < 0,001$ ) apresentou uma correlação negativa; as limitações de alternativas ( $r = 0,1055$   $p = 0,182$ ) e os arranjos burocráticos impessoais ( $r = -0,0397$ ,  $p = 0,616$ ) apresentaram uma ausência de relacionamento.

Comparando os dados entre as duas instituições, com relação ao comprometimento, observamos que a UFMA apresentou uma correlação negativa com relação ao comprometimento normativo, enquanto que a UFSM, nessa mesma dimensão, a correlação foi positiva fraca. No que diz respeito ao comprometimento afetivo e instrumental, ambas as instituições apresentaram uma ausência de relacionamento. De acordo com Segala (2013), isto significa que, à medida que se tem um modelo de gestão *agency* mais regulatório, este se relaciona com um comprometimento, baseado também em deveres e normas com a organização.

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

Sintetizando, encontramos que no modelo *community* existe um relacionamento positivo fraco somente com o comprometimento instrumental, na UFMA, e com o afetivo, na UFSM; com as outras dimensões, não apresentou significância nessas instituições. Quanto ao entrincheiramento, o modelo *community* apresentou todas as correlações positivas fracas, na UFMA, e uma ausência total de relacionamento na UFSM.

Já para o *agency*, verificou-se um relacionamento negativo, na UFMA, e um fraco na UFSM, com o comprometimento normativo. Quanto ao entrincheiramento, o modelo *agency* apresentou uma correlação negativa com o entrincheiramento ajustamentos à posição social, na UFMA, e, nos outros fatores, uma ausência de relacionamento. Já na UFSM, as relações foram positivas com a limitação de alternativa e ajustamento à posição social, e houve ausência de relacionamento com os arranjos burocráticos impessoais. Assim, de acordo com

as análises verificadas e atendendo ao quinto objetivo específico deste estudo, confirma-se a hipótese de que existe relação entre as variáveis comprometimento, entrenchamento e o modelo *agency-community*. A seguir, apresenta-se as considerações finais sobre esta pesquisa, onde são respondidos, detalhadamente, os objetivos específicos e as hipóteses deste estudo, bem como feitas observações, levantadas questões e hipóteses para o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre os vínculos desenvolvidos pelos indivíduos com as organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo conclusivo, retoma-se os objetivos do estudo, a fim de sistematizar as principais contribuições e limites do presente trabalho. O objetivo geral foi realizar um estudo comparativo da percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e da UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*, e sua relação com os tipos de vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional. Neste comparativo, procurou-se demonstrar, inicialmente, a sua importância justificando a contribuição teórica e também prática, para beneficiar a gestão de pessoas e esclarecer sobre os preditores que levam ao comprometimento e entrincheiramento.

Assim, investigou-se os principais conceitos que envolvem o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, comprometimento e entrincheiramento organizacional que deram suporte e serviram de lastro para demonstrar a relevância de estudar essa temática. A construção teórica foi fundamental para avaliar a percepção dos servidores da UFSA e da UFMS.

Nesse sentido, passa-se às questões centrais e às respectivas hipóteses que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa. De acordo com os resultados encontrados, confirmam-se as duas hipóteses centrais, considerando a suposição básica deste estudo de que pessoas mais comprometidas tendem a se identificar mais com a noção *community*; enquanto pessoas mais entrincheiradas, mais com a noção *agency*.

Quanto ao primeiro objetivo específico deste estudo, identificou-se o predomínio de uma noção *community* alta entre os técnico-administrativos dos centros de ensino da UFMA, relacionada a um comprometimento afetivo também alto, e uma noção *agency* média, relacionada a um entrincheiramento alto.

Comparando com os resultados da UFSM, em relação à noção *community*, observa-se uma similaridade absoluta entre os resultados encontrados na UFMA, inclusive quando relacionadas ao comprometimento afetivo, evidenciando que há uma tendência entre ambas ao suporte mútuo, à cooperação, ao aprendizado conjunto, à afiliação e ao desenvolvimento de uma mente coletiva, fortalecendo relações, uma vez que esta noção tem como foco a ideia do homem comprometido (GRANGEIRO, 2006).

A noção *agency* apresentou média nas duas instituições, com uma pequena variação entre médio e alto, quando relacionadas ao entrincheiramento, sugerindo que os técnico-

administrativos dos centros de ensino em questão defendem, de forma moderada, não somente a habilidade de fazer escolhas ou de planejar ações, mas a habilidade de dar formas apropriadas ao curso das ações, assim como motivar e ajustar as respectivas execuções (FEATHER, 1982; LOCKE e LATHAM, 1990; BANDURA, 2001; ABELE et al., 2008).

Convém observar, como explica Janissek de Souza (2007), que a configuração que o modelo pode assumir vai depender de fatores tanto internos quanto externos, sendo que os internos são definidos pela cultura organizacional, a qual estabelece limites e possibilidades para a efetivação do modelo de gestão de pessoas, e os fatores externos são considerados a partir da análise do papel das políticas de gestão de pessoas. Diante disso, Arthur e Rousseau (1996) afirmam que é preciso que as organizações estejam atentas às relações de trabalho, as quais se tornam cada vez mais instáveis, em parte, como decorrência das pressões competitivas nas empresas, redefinindo os formatos das carreiras, que vão se desenvolvendo e desdobrando, ao longo do tempo, em oportunidades dentro e fora da empresa. Esta realidade demanda que haja uma visão sinérgica de duas ideias tradicionalmente opostas: *agency* e *community*. Esses autores afirmam que, para sobreviverem, as organizações precisam associar princípios que traduzam, em si, a noção de individualismo e estejam voltados para a noção de coletividade. As organizações também precisam mesclar práticas mais coletivistas a práticas mais individualistas. Em outras palavras, para sobreviver em um contexto tão complexo quanto o atual, a Instituição precisa adotar um modelo de gestão híbrido, que articule até conceitos ou práticas opostas, como as noções de *agency* e *community*.

Quanto ao segundo objetivo específico deste estudo, que trata de identificar os níveis de entrincheiramento organizacional, a maioria da amostra entrevistada apresentou um percentual alto na UFMA, seguida dos que apresentaram percentuais médios, revelando um baixo nível de motivação e habilidades/conhecimentos ultrapassados, o que, de acordo com Carson e Carson (1997), não é bom nem para a organização nem para o profissional. Essas constatações revelam outros fatores, os quais podem contribuir para que o indivíduo permaneça entrincheirado: o desejo de evitar o estigma social, o temor que a idade seja percebida como avançada para busca de uma nova colocação profissional, 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 et al., 2011).

Quando observa-se os resultados da UFSM, é importante notar que a maioria dos entrevistados apresentou um percentual moderado, sugerindo, segundo Segala (2013), que o medo de deixar a organização estaria ligado às perdas de vantagens financeiras e à estabilidade, garantida após três anos de exercício efetivo, conforme contrato de trabalho

estatutário (Regime Jurídico Único). Essa variação, média para UFSM e alta para a UFMA, não é interessante para essas instituições, pois implicam em algumas consequências negativas para ambas, uma vez que indivíduos entrincheirados e descontentes com seu trabalho, para Carson, Carson e Bedeian (1995), não contribuirão, não se esforçarão e não estarão engajados nos projetos das instituições para as quais trabalham, podendo comprometer o seu crescimento e o seu rendimento.

Respondendo ao terceiro objetivo específico – verificar os níveis de comprometimento organizacional dos técnico-administrativos da UFMA –, o construto comprometimento organizacional apresentou uma tendência alta, revelando que a maioria dos servidores está disposta a se esforçar em benefício da instituição pesquisada. Quando os três fatores do construto foram analisados separadamente, o afetivo e o instrumental apresentaram uma tendência alta, enquanto o normativo apresentou uma tendência média, mesclando a satisfação de pertencer à instituição com um moderado sentimento de obrigação em permanecer na organização. Para Simon e Coltre (2012), o fato de não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização no presente momento, o sentimento de culpa caso a deixasse agora, a lealdade perante ela, a obrigação moral com as pessoas do seu trabalho e o sentimento de dever muito a organização.

Ao comparar os resultados da UFSM, é interessante observar, inicialmente, que ambas apresentaram um comprometimento afetivo alto, o que revela um apego emocional dos empregados com suas instituições, o que, para Siqueira e Gomide Jr. (2004), pode caracterizar envolvimento e identificação com as mesmas e proporcionar um baixo absenteísmo e rotatividade nas respectivas organizações.

O comprometimento instrumental apresenta uma variação de alta a média entre as duas instituições, evidenciando o grau que a amostra pesquisada considera os custos associados a deixar a organização (SIMON et al., 2012). Quanto ao comprometimento normativo, a variação é entre média, na UFMA, e baixa a média, na UFSM, revelando que a amostra pesquisada tende a contribuir positivamente com a organização. Entretanto, conforme Rego e Souto (2004), os sentimentos de obrigação não permitem que demonstrem o mesmo entusiasmo e envolvimento que o apresentado por um indivíduo com laço afetivo.

De uma forma geral, esses resultados revelaram que as instituições têm um imenso significado para seus servidores, os quais se interessam pelo destino da mesma e sentem-se orgulhosos em demonstrar essa satisfação. Esse vínculo, para Ferraz e Siqueira (2006), é benéfico para as organizações e os empregados comprometidos, pois o conceito de comprometimento organizacional está ligado ao bem estar no trabalho e à satisfação com este.

Para melhor compreensão do comparativo, com os resultados extraídos da pesquisa de Segala (2013), também responde-se, concomitantemente, ao quarto objetivo específico deste estudo, que investigam a relação existente entre comprometimento, entrincheiramento e o modelo de gestão *agency-community*, com os dados sócio-demográficos e profissionais dos técnicos administrativos da UFMA.

Com base nos achados, constatou-se que, quanto ao construto comprometimento organizacional, de uma forma geral, os entrevistados apresentaram um comprometimento predominantemente alto, indicando que estão dispostos a exercer esforço em benefício da instituição pesquisada. Entre as três dimensões, a maior parte da amostra do comprometimento afetivo e do instrumental revelou um comprometimento alto, enquanto que o normativo apresentou-se médio. Quando se observa as variáveis melhores avaliadas, evidencia-se que os entrevistados com mais de 46 anos, estado civil na categoria outros, nível de renda de 8 a 15 salários mínimos, que possuem o 2º grau, com 9 a 20 anos de serviço na UFMA e que ocupam cargo de nível médio, apresentaram um comprometimento afetivo também alto. Esse nível de comprometimento apresentado pela amostra revela que, de acordo com Siqueira e Gomide Jr. (2004), a organização deverá ter baixo absentismo e rotatividade e um maior desempenho dos seus servidores.

Em relação ao nível de entrincheiramento, a maioria dos participantes da pesquisa demonstrou um nível alto, destacando-se os servidores com mais de 46 anos, estado civil na categoria outros, nível de renda de 8 a 15 salários mínimos, que possuem o 2º grau, com mais de 21 anos de serviço e que ocupam cargo de nível médio. É importante observar que, com relação ao comprometimento, apenas a variável faixa etária mudou, ou seja, os servidores com mais de 21 anos de serviços, mais antigos na instituição, portanto, apresentaram um nível de entrincheiramento alto. Esses resultados indicam que a maioria dos entrevistados, em especial os que contam com mais tempo de serviço na instituição, não visualizam novas alternativas de trabalho ou não gostariam de perder determinados benefícios oferecidos pela instituição ou, ainda, segundo Rowe, Bastos e Pinho (2011), podem indicar que estão 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).

Os resultados encontrados permitiram diagnosticar, também, uma noção *community* alta, onde se destacam os servidores na faixa etária de 31 a 45 anos, enquadrados na categoria solteiros, nível de renda de 8 a 15 salários mínimos, com até 8 anos de serviço, escolaridade superior e que ocupam cargos de nível médio. Os servidores com essas características,

conforme Grangeiro (2006), são os que mais se dispõem à participação, ao suporte mútuo, à cooperação, ao aprendizado conjunto e desenvolvimento de uma mente coletiva.

A noção *agency*, foi diagnosticada como média, com os servidores até 30 anos, da categoria estado civil outros, nível de renda de 8 a 15 salários mínimos, com até 8 anos de serviço na UFMA, 2º grau e ocupando cargos de nível médio, em destaque. Esses servidores defendem a habilidade de tomarem decisões e agirem de acordo com seus interesses. Bastos e Grangeiro (2008) corroboram os achados, explicando que isto envolve expressões de autoproteção, autoafirmação e controle direto sobre o ambiente.

De acordo com a pesquisa de Segala (2013), esses mesmos objetivos específicos, quando respondidos, revelaram que os entrevistados na UFSM, com idade de 46 anos para cima, casados, com renda até 7 salários mínimos, 21 anos ou mais de tempo de serviço e que ocupam cargo de nível médio apresentaram um comprometimento afetivo alto e um entrincheiramento médio, evidenciando um modelo de gestão *community* alto e *agency* médio.

Ao comparar os resultados entre as duas instituições, pode-se afirmar que os servidores pesquisados apresentaram ideias equivalentes quanto ao comprometimento afetivo. Esse construto sinalizou um nível alto entre os servidores acima dos 46 anos, que possuem responsabilidades familiares, maior tempo de serviço e que ocupam cargos de nível médio, evidenciando maior comprometimento e lealdade com os objetivos da instituição, o que significa que contribuirão com maior vigor, resultando em maior produtividade. Esses funcionários se esforçarão mesmo diante da inexistência de possibilidades de promoções e benefícios (BROW, 1996; COSTA, 2007). Em resumo, conforme Siqueira (1995), eles se preocupam com o sucesso da instituição a qual estão atrelados.

Ao se debruçar sobre o Entincheiramento, nas mesmas variáveis encontradas no comprometimento, ou seja, servidores acima dos 46 anos, que possuem responsabilidades familiares, maior tempo de serviço e que ocupam cargos de nível médio, foram identificados níveis de entincheiramento que variam de alto, na UFMA, a médio na UFSM, evidenciando que há entre eles uma preocupação em perder os benefícios obtidos e, por isso, permanecem trabalhando, mas não pelo fato de desejarem contribuir para o crescimento da empresa (RODRIGUES, 2009; BASTOS et al., 2009). Rodrigues e Bastos (2011) complementam explicando que isso ocorre quando há uma tendência do trabalhador a permanecer na organização devido a sua avaliação acerca de sua empregabilidade, de suas alternativas fora da organização e dos custos associados a sua saída.

Assim, observa-se a importância de se estudar os motivos de o profissional “estar entincheirado”, pois podem trazer consequências para indivíduos e organizações, que serão

positivas ou negativas. Por um lado, Carson e Carson (1997) salientam que indivíduos entrenchados podem contribuir para uma maior estabilidade da força de trabalho e redução da rotatividade, por outro, se estiverem insatisfeitos, apresentarão baixos níveis de motivação, negligência e falta de interesse em desenvolver novas habilidades.

Com relação ao modelo de gestão *agency-community*, com os dados sócio-demográficos e profissionais dos técnicos administrativos da UFMA e UFSM, observa-se um predomínio absoluto da noção *community* alta na percepção dos servidores de ambas as instituições. Para Bastos e Grangeiro (2008), a noção *community* enfatiza uma maior participação dos empregados em relações de interdependência, suporte mútuo, aprendizado conjunto, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente. As oportunidades são vistas como caminhos para o engajamento coletivo, a fim de promover valiosa qualidade ou inovação na construção de uma organização moderna. Já a noção *agency* foi diagnosticada como média na percepção dos servidores de ambas as instituições, defendendo a habilidade dos empregados a agirem de acordo com os seus interesses. As oportunidades são vistas como fontes de flexibilidade e vantagem competitiva para o empregado habilitado e capitalizado, segundo as demandas do mercado.

Santos Filho (2008) reforça a necessidade do alinhamento do modelo de gestão com princípios e práticas de gestão de pessoas que vêm sendo adotados por organizações que desejam sair de um modelo de organização do trabalho que já não mais responde pelas necessidades de mercado, organizacionais e individuais. Esse mesmo autor defende que, quando é diagnosticado que o modelo de gestão de pessoas adotado pela organização está distante dos conceitos preconizados pelo modelo *agency-community*, é preciso a adoção de um modelo de gestão de pessoas que dê suporte conceitual e prático necessários para que a organização e as pessoas possam atingir seus interesses de forma integrada, cooperativa, considerando o alinhamento entre o individual e o coletivo.

O quinto objetivo específico deste estudo foi analisar as relações entre as variáveis comprometimento, entrenchamento e o modelo *agency-community*. Os dados foram analisados por meio do coeficiente de correlação de Pearson e tabelas de frequência cruzadas, o que permitiu verificar alguns relacionamentos entre as variáveis estudadas.

Quanto à correlação entre o construto comprometimento organizacional e suas dimensões, observou-se que, na UFMA, foram positivas, ou seja, apresentaram uma relação direta entre elas, sendo que a mais forte foi verificada na dimensão instrumental, seguida da afetiva moderada e da normativa forte.

Confrontados com os achados na UFSM, o que mais chama a atenção é que ambas as instituições apresentaram correlações positivas, nesse construto, quando comparadas com as suas dimensões. As correlações mais fortes apresentadas com a dimensão instrumental, na UFMA, nos permite concluir que seus servidores, mesmo demonstrando que estão dispostos a despender esforços em favor da instituição e um sentimento de dever muito a ela, avaliam, com muita intensidade, os custos versus benefícios associados à sua saída. Já na UFSM, as correlações entre o comprometimento afetivo e o instrumental, de acordo com as considerações de Segala (2013), sugerem que os trabalhadores decidem sobre a continuidade do seu curso de ação (ficar na organização), porque nutrem uma relação afetiva com as suas instituições e, também, têm compromissos financeiros que precisam honrar. Isso confirma que, nas duas instituições, o comprometimento instrumental é fortemente percebido, indicando que alguns empregados ficam na organização porque querem e outros porque necessitam (BASTOS, 1994; COSTA, 2007).

Quanto às correlações entre o construto entrincheiramento organizacional e suas bases, na UFMA e UFSM, é importante observar que todas foram positivas entre si, revelando um grau de significância muito forte, principalmente, na UFMA. Ao se comparar o construto com a dimensão ajustamentos à posição social, pode-se concluir que os servidores das duas instituições acreditam ter bom desempenho, estão adaptados aos seus postos de trabalho e não consideram outras alternativas de trabalho; com a limitação de alternativas, eles consideram como limitadas as suas oportunidades de trabalho, caso deixassem as instituições em que trabalham, por conta da idade, qualificação e outros fatores que possam reduzir sua empregabilidade percebida. Quando compara-se com os arranjos burocráticos impessoais, conclui-se que o receio de deixar a organização dos seus servidores está ligado aos danos que sua saída pode gerar, tais como: a possível perda das vantagens financeiras e estabilidade obtidas.

De uma forma geral, todas as conclusões indicam que o entrincheiramento organizacional, neste estudo, está sempre associado à perda de estabilidade e a outros benefícios concedidos pelas instituições. Segundo Carson e Carson (1997), o excesso de entrincheiramento acarreta baixos níveis de motivação e habilidades/conhecimentos ultrapassados, o que não é bom nem para a empresa nem para o profissional.

Quando analisa-se as correlações entre as bases do entrincheiramento com as dimensões do comprometimento organizacional, o que mais chama a atenção são os resultados entre o entrincheiramento limitação de alternativas e arranjos burocráticos impessoais que, quando relacionados ao comprometimento afetivo, apresentaram correlações

sem significância na UFMA e fracas na UFSM. Todas as outras correlações entre as bases e dimensões, dos dois construtos, foram consideradas positivas e moderadas.

Quanto às correlações entre o entrincheiramento organizacional e as dimensões do comprometimento, observa-se que todas foram consideradas positivas e moderadas, com exceção da que foi realizada com o comprometimento afetivo na UFMA, a qual apresentou uma correlação sem significância enquanto, nessa mesma correlação, a UFSM apresentou um resultado moderado. Observa-se que, tanto nas correlações entre as bases e dimensões dos construtos, quanto nas correlações do construto entrincheiramento organizacional e as dimensões do comprometimento, há sempre uma similaridade entre os resultados, principalmente quando relacionados ao comprometimento afetivo, que se mostra sempre sem significância ou fraco, o que contribui para o entrincheiramento dos servidores das duas instituições. Essas análises reforçam os resultados já encontrados por Rodrigues (2009) e Bastos et al. (2009), os quais indicam o quanto o profissional receia perder a estabilidade obtida, os ganhos financeiros e os benefícios adquiridos, como planos de saúde, odontológicos, previdência, aposentadoria, entre outros.

Já as análises entre o comprometimento organizacional e as bases do entrincheiramento apresentaram-se positivas e moderadas em todas as suas correlações. É importante explicar que, nessas correlações envolvendo comprometimento e entrincheiramento e suas bases, os resultados ficaram muito próximos, corroborando os resultados das duas pesquisas.

No que diz respeito às correlações entre o modelo *community* e as dimensões do comprometimento, verifica-se que, na UFMA, esse modelo obteve um relacionamento positivo somente com o comprometimento instrumental, enquanto que, na UFSM, teve um positivo somente com o comprometimento afetivo. Tanto a preocupação dos servidores em avaliar os custos associados a deixar a organização quanto essa ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo (SIMON et al., 2012), apresentadas pela UFMA e UFSM, respectivamente, evidenciam que há uma tendência em compartilhar uma relação do tipo *community*. Entretanto, é preciso que haja um alinhamento dos modelos de gestão das instituições pesquisadas com princípios e práticas de gestão de pessoas mais modernos. Assim, o reforço dos programas de qualificação profissional nas instituições pesquisadas e a conscientização da importância da adoção de um modelo de gestão que esteja alinhado ao planejamento estratégico e às perspectivas dos servidores dessas instituições já representa um investimento e uma preocupação por parte dos gestores com seus colaboradores.

Quando correlacionado esse modelo com as dimensões do entrincheiramento organizacional, verifica-se que todas as correlações foram positivas e fracas na UFMA, enquanto que, na UFSM, apresentou uma absoluta falta de relacionamento, evidenciando que há uma tendência dos indivíduos a transitarem mais pelo modelo *community* e confirmando que esse é o modelo científico mais adequado para uma organização inovadora. Segundo Janissek de Souza (2007), os gestores parecem concordar com a noção mais voltada para a valorização das relações e interações humanas, no contexto de trabalho, como um dos diferenciais que podem levar à inovação, à promoção do crescimento e ao desenvolvimento profissional.

O modelo *agency*, quando correlacionado com as dimensões do comprometimento, apresentou, nas duas instituições, um relacionamento somente com o comprometimento normativo, sendo que, na UFMA, foi negativo e na UFSM, foi fraco. Quando relacionado com as bases do entrincheiramento, demonstrou uma correlação negativa com o entrincheiramento ajustamentos à posição social, na UFMA, e nos outros fatores uma ausência de relacionamento. A UFSM, por sua vez, apresentou relações positivas com a limitação de alternativa e ajustamento à posição social e ausência de relacionamento com os arranjos burocráticos impessoais. Esse tipo de relacionamento, tanto nas correlações com o comprometimento quanto com o entrincheiramento, parece ser resultante de uma limitação nos conceitos que traduzem o construto *agency*, provocando uma contradição com o modelo *community*, cujos conceitos, por serem mais abrangentes, levam o respondente sempre a supor que é mais esperado de um servidor público. Isso leva o servidor a não responder o questionário livremente, pois teme não se mostrar comprometido com a instituição além de contrário às suas normas. Assim, com base nas correlações, confirma-se a hipótese de que existe relação entre as variáveis comprometimento, entrincheiramento e o modelo *agency-community*.

Essas considerações são hipóteses que se formularam, a partir dos resultados deste estudo, as quais podem ser desenvolvidas por meio de pesquisas futuras que devem aprofundar e, conseqüentemente, aperfeiçoar os conceitos, os itens do questionário relacionados ao modelo *agency*, os objetivos e os temas até aqui estudados. Outras lacunas devem ser preenchidas, tais como a que foi apontada na pesquisa de Segala (2013) e refere-se à falta de heteroavaliações (com os colegas de trabalho e a sua chefia imediata), as quais, se tivessem ocorrido, teriam garantido maior confiabilidade aos resultados.

Outro ponto a ser considerado é a diversificação da amostra e dos ambientes organizacionais, além de uma extensão do comparativo para instituições privadas. Com essas

limitações do estudo, destaca-se a dificuldade de encontrar literatura sobre práticas de gestão *agency-community*. Como contribuição, este trabalho deixa um comparativo sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos dos centros de ensino da UFMA e UFSM, quanto ao modelo de gestão de pessoas *agency-community*, em relação aos tipos de vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacionais. Do ponto de vista teórico, apresentou uma ampla revisão de trabalhos publicados no país e no exterior e também uma visão mais detalhada sobre uma Instituição de Ensino Superior de outra região do país com realidades e oportunidades diferentes da UFSM. Contribui, por fim, para a compreensão da importância da adoção de novos modelos de gestão de pessoas em instituições inovadoras, como a UFMA e a UFSM, cujas estratégias consideram o alinhamento entre o individual e o coletivo.

Diante do exposto, conclui-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos deste estudo foram atingidos. Por fim, apresenta-se algumas sugestões que se tornaram relevantes:

- Realizar pesquisas diversificando a amostra e os ambientes organizacionais;
- Estender o comparativo para instituições públicas e privadas de outras regiões do país;
- Utilizar heteroavaliações e relacioná-las com as autoavaliações;
- Revisar a formulação teórica dos itens do questionário quando relacionados ao modelo *agency*.

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

## REFERÊNCIAS

ABELE, A. E.; UCHRONSKI, M., SUITNER, C.; WOJCISZKE, B. Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence. **European Journal of Social Psychology**, v. 38, p. 1202-1217. 2008.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. v. 63, n.1, p. 1-8, 1990.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

ASTIVERA, A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. B. **The boundaryless career**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

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

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

BALSAN, L. A. G. **Comprometimento Organizacional e Entrenchamento como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**. 2011. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

BANDURA, A. **Self-efficacy: the exercise of control**. New York: Freeman, 1997.

\_\_\_\_\_. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, v. 52, p. 1-26, 2001.

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.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: o caminho da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In: TAMAYO, A. et al. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 105-127, 1996.

BASTOS, A. V. B.; BRITO, A. P. M. P. O Schema de ‘trabalhador comprometido’ e a gestão de comprometimento: um estudo em uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 177-193, 2001.

BASTOS, A. V. B.; GRANGEIRO, R. R. Modelo de gestão de pessoas *agency-community*. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento, consentimento ou entrenchamento? Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. **Relatório final apresentado ao CNPQ**. Salvador, 2009.

BASTOS, A. V. B.; BRITO, A. P. M. P.; AGUIAR, C. V. N.; et al. G. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. (Orgs.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000.

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

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

BLAU, G.; HOLLADAY, E. B. Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 691-704, 2006.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Orgs.). **The oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press, 2007.

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

BRASIL. Lei n. 12.772 de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm)>. Acesso em 25 de jan. 2014.

BROW, R. B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 42, p. 230-251, 1996.

BUARQUE, C. **A aventura da universidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

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

CARSON, K. D. ; CARSON, P.; BEDEIAN, A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, p. 301-320, 1995.

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

CARVALHO, T. A. T. D. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira: um estudo entre psicólogos.** 2007. 183 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

CHIAZZOTI, A. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

COHEN, A. **Multiple commitments in the workplace: an integrative approach.** Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

COSTA, V. M. F. **As influências de um programa de participação nos resultados no comprometimento organizacional: o caso de uma empresa gaúcha do ramo moveleiro.** 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

\_\_\_\_\_. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores na agricultura irrigada do pólo Juazeiro/Petrolina.** 2007. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

DANCEY, C. P; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, G.; NUNES, I.; FOGAÇA, N.; BARCELOS, B.; ROURE, P. Gestão de pessoas. In: DEMO, G. (Org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais.** São Paulo: Atlas, p. 3-48, 2012.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUM, C.; TICHY, N. M. Human Resource Management: A strategic perspective. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 3, p. 51-67, 1981.

DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro.** 2005. 388 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DI-PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**: On power, involvement, and their correlates. New York: Free Press of Glencoe, 1961.

\_\_\_\_\_. **Análise comparativa de organizações complexas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

FEATHER, N. T. **Expectations and actions**: expectancy-value models in Psychology. Hillsdale: Erlbaum Fernandez-Ballesteros, 1982.

FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho**: estudo com uma amostra de professores. In: GRUPO INTERINSTITUCIONAL DE PESQUISA BEM-ESTAR, SUPORTE E TRABALHO, 4, 2006, Uberlândia, **Anais...** Uberlândia: GIBEST, 2006.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2. ed. 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.

FINK, S. L. **High comminment workplaces**. New York: Quorum Books, 1992.

FISCHER, A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRANGEIRO, R. R. **Modelo de gestão Agency-Community** : proposta de instrumento para mapear a percepção dos trabalhadores. 2006. 177 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Ok.

GRANT, A. **Having yourself committed**: bridging between personal projects and organizational commitment (Unpublished report/2003). Cambridge, MA, United States, Harvard University. 2003.

GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

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

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; et al.. **Análise multivariada de dados**. Bookman: Porto Alegre, 2005.

HELGESON, V. S. Relation of agency and communion to well-being: evidence and potential explanations. **Psychological Bulletin**, v. 116, n. 3, p. 412-428, 1994.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-557, 1972.

JANISSEK DE SOUSA, J. **Teoria Implícita de Organização Inovadora em Empresas com Padrões Diferenciados de Adoção de Práticas de Gestão**. 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

JAROS, S. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. 3, p. 319-337, 1997.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n. 4, p. 499-517, 1968.

KILIMNIK, Z. M. **Transformações e Transições nas Carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P.; et al. (Eds.). **The oxford handbook of work and organization**. New York: Oxford University Press, p. 220-241, 2006.

LEMOS, A. H.; SANTOS, D.; DUBEUX, V. Práticas de Gestão de Pessoas Individualistas ou Coletivistas: O que Brasileiros e Norteamericanos Demandam? **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 80-100, 2013.

LEMOS, M. M.; SOUZA, M. P.; FILHO, T. A. S.; et al. Dimensões de Comprometimento dos Colaboradores e a Percepção das Práticas de Gestão *Agency* e *Community*: Um Estudo em Empresa Pública. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2011. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg\\_7/anais/T11\\_0365\\_1945.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg_7/anais/T11_0365_1945.pdf)> Acesso em: 02 jun. 2013.

LEITE, C. F. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 22-26, 2007.

LOCKE, E.; LATHAM, G. P. A. **Theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

MALHOTRA, N. F. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. 1997. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; et al.. Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. In. ENCONTRO DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1 CD-ROM, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 6, n.75, p. 710-720, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Advanced Topics in Organizational Behavior. Thousands Oaks: Sage Publications, 1997.

\_\_\_\_\_. Managing for Commitment. In: \_\_\_\_\_. **Commitment in the Workplace: theory, research and application**. Advanced Topics in Organizational Behavior. Thousands Oaks: Sage Publications, 1997.

\_\_\_\_\_.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; SMITH, C. A. HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 4, p. 319-331, 2000.

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

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v. 8, p. 486-500, 1983.

\_\_\_\_\_. Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, p. 18-35, 2011.

MOTA, M. de S.; FOSSÁ, M. I. T. Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional. **UNirevista**, v. 1, n. 3, p. 1-13, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

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

MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n. 1, p. 511-518, 2005.

O'REILLY III, C.; 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. 492-499, 1986.

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

PAIVA, K. C. M.; FALCE, J. L. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento Organizacional: Comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO DA ANPAD, 5, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2003.

PINHO, E. N. **A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na EMATER-MG**. 2010. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade da Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2010.

QUEIROZ, A. C. S. Modelos organizacionais para a inovação. In: MOREIRA, D. A. (Orgs.). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1 CD-ROM, 2002.

\_\_\_\_\_. Climas organizacionais autênticos fomentando o comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 1 CD-ROM, 2003.

\_\_\_\_\_. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 151-177, 2004.

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

RESENDE, E. J. **A Gestão de Pessoal nas Empresas Brasileiras: o curto e o longo prazo. Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro: Tama, n. 238, p. 7-12, 1994.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

ROCHA, E. P. **Feedback 360°**. Campinas: Alínea, 2001.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. 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. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

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, 2011.

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. G.; BASTOS, A. V. B.; GODIM, S. M. G. Comprometimento, entrincheiramento e regulação emocional em trabalhadores do serviço público. **Revista Científica Hermes**, v. 8, 2013, p. 23-46. Disponível em: <file:///C:/Users/Gean/Downloads/72-144-1-SM.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

ROUSSEAU, D. M. Organizational Behavior in the new era organizational. **Annual Review of Psychology**. v. 48, p. 515-546, 1997.

ROUSSEAU, D. M.; ARTHUR, M. B. Building *agency* and *community* in the new economic era. **Organizational Dynamics**, Spring, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1999.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, n. 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, p. 973-992, nov./dez. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552011000600002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552011000600002&script=sci_arttext). Acesso em: 10 mai. 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS FILHO, J. F. **Gestão de pessoas baseado no modelo *agency-community***: um estudo em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. 2008. 171 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

SEGALA, V. **Relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrenchamento organizacional**. 2013. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 57-76, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84124875005>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. O uso do método comparative nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

SCHUCH Jr., V. F. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 11, n. 2, jul./dez. 1995 a.

\_\_\_\_\_. **A estruturação da universidade em questão**: o caso da UFSM, 1995. 367 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1995 b.

SILVA, C. R. O. Epistemologia do conhecimento tecnológico como base de geração, aplicação e difusão de tecnologia. Fortaleza: **Idéias**, n. XXII, p. 05-08, 1996.

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

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 4-23, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, p. 300-328, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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, 2008.

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

TONIN, S.; TONIN G. A.; FREITAS, L. A. R.; et al. **Comprometimento e entrincheiramento 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.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO. **Histórico da UFMA**. Disponível em: <<http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/historico.jsf>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. São Luiz, 2012-2016. Disponível em: <<http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/historico.jsf>>. Acesso em 27 de jan. 2014>.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Técnico-Administrativos da UFMA**, São Luiz, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **O memorial**. Santa Maria, 2000. Disponível em: <[http://coral.ufsm.br/memorialreitor\\_mariano/memorial.html](http://coral.ufsm.br/memorialreitor_mariano/memorial.html)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitora de Planejamento. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, 2001. Disponível em: <<http://sucuri.cpd.ufsm.br/outros/pdf/estatuto.pdf>>. Acesso em: 13 set 2012.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitora de Planejamento. **Programa qualidade e avaliação da UFSM**. Santa Maria, 2006. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/proplan/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86&Itemid=256](http://w3.ufsm.br/proplan/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=256)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais**. Santa Maria, 2007.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitora de Planejamento. **Organograma da UFSM 2009**. Santa Maria, 2009. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/download/Visio-REITORIA%202009.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitora de Planejamento. **Plano de Gestão 2010-2013 UFSM**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/indicadores/>> Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitora de Planejamento. **Estrutura Reitoria**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/proplan/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=250](http://w3.ufsm.br/proplan/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=250)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitora de Graduação. **Cursos de graduação presenciais da UFSM**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/prograd/not.php?id=906>. Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Planejamento. **UFSM em Números**. Santa Maria, 2012. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/proplan/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86&Itemid=256](http://w3.ufsm.br/proplan/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=256)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitora de Planejamento. **Indicadores da UFSM**. Santa Maria, 2012. Disponível em: <[http://coral.ufsm.br/docsie/indicadores/apresentacao\\_executiva\\_UFSM\\_2012.pdf](http://coral.ufsm.br/docsie/indicadores/apresentacao_executiva_UFSM_2012.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

WEBER, M. **Theory of Social and Economic Organization**. Tradução de A. M. Henderson e Talcott Parsons. Nova York: Oxford University Press, 1947.

WEBSTER, A. L. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

WILKINSON, A.; BACON, N.; REDMAN, T.; et al. **The sage handbook of human resource management**. London: Sage Publications, 2010.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships Between Organizational Culture and Individual Motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295–306, 1990.

Yin, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO**



**Título do estudo:** Um estudo comparativo entre Servidores Técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM e UFMA quanto ao Modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community*, os tipos de vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais.

**Pesquisador(es) responsável(is):** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Vânia Medianeira Flores Costa e Rogério Castro Destêrro e Silva.

**Instituição / Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

**Telefone para contato:** (55) 3220-9297

**Local da coleta de dados:** UFMA

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Um estudo comparativo entre Servidores Técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM e UFMA quanto ao Modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community*, os tipos de vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais”, que tem por objetivo fazer um estudo comparativo entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacionais, através da percepção dos técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM e da UFMA.

Importante ressaltar que comprometimento organizacional está relacionado aos níveis de desempenho, ligação afetiva, bem estar e satisfação no trabalho. O trabalhador se identifica com a organização e sente orgulho de trabalhar na mesma.

Já entrincheiramento representa uma forma de proteção, segurança, garantia de estabilidade, manutenção do status social e evitação de outras perdas associadas à saída da organização em que você trabalha. O vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização não inclui desejo, mas sim uma necessidade.

Modelo de gestão de pessoas *agency-community* reporta-se ao conjunto de ideias, crenças e valores acerca de como devem ser as relações envolvidas nos contratos entre indivíduos e organização.

Você, aceitando participar deste estudo, responderá a um questionário que mede o comprometimento organizacional, o entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*.

Ao responder os questionários, o informante corre o risco de sentir algum desconforto devido à extensão do questionário, além de possíveis constrangimentos e desconfortos de ordem moral ou psicológica, por se tratar de questões pessoais, podendo desistir de participar deste estudo a qualquer momento, durante a coleta de dados, retirando este consentimento sem penalização alguma.

Os benefícios decorrentes do preenchimento do questionário serão em termos sociais, pois visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigo.

Esses elementos de informação servirão de ponto de partida para novas diretrizes de capacitação e gestão de pessoal, que possibilite ao profissional aprofundar seus conhecimentos, e o torne mais comprometido.

A participação nesta pesquisa é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados.

O participante terá a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com Vânia Medianeira Flores Costa, pelo telefone (55) 3220 9297 – Sub-ramal 200.

Todos os dados coletados ficarão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), situado na Av. Roraima nº 1000, Cidade Universitária – Camobi, UFSM, sob a responsabilidade da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa (pesquisadora responsável), em armário da sala nº 4205, do Centro de Ciências Sociais e Humanas, prédio 74 C, durante o período de 05 anos, após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução nº 466, de dezembro de 2012 (Cap.XI. 2, item “f”), estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período, serão incinerados.

Eu, \_\_\_\_\_ (*nome do participante*), ciente e após ter lido as informações acima, aceito participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

São Luís-MA, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

Assinatura do participante \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador responsável \_\_\_\_\_

Caso exista alguma consideração ou dúvida quanto a ética da pesquisa, entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM - Fone: (55) 3220 9362. Email: [comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br](mailto:comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br).

## APÊNDICE 2 - Termo de Confidencialidade



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO



**Título do projeto:** Um estudo comparativo entre Servidores Técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFSM e UFMA quanto ao Modelo de Gestão de Pessoas *Agency-Community*, os tipos de vínculos de Comprometimento e Enrincheiramento Organizacionais.

**Pesquisador(es) responsável(is):** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Vânia Medianeira Flores Costa e Rogério Castro Destêrro e Silva.

**Instituição / Departamento:** UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas.

**Telefone para contato:** (55) 3220-9297.

**Local da coleta de dados:** UFMA.

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes, cujos dados serão coletados através de um questionário estruturado, aplicado na Universidade Federal do Maranhão, por meio do Instrumento de Pesquisa de Segala (2013). Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no NUPEAD (Núcleo de Pesquisa em Administração), situado na Av. Roraima nº 1.000, Prédio 74 C, sala nº 4205 – Cidade Universitária – Camobi, UFSM. Os dados da pesquisa serão mantidos por um período de 05 anos, após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução nº 466, de dezembro de 2012 (Cap. XI, 2, item “f”), sob a responsabilidade da Pesquisadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa. Após este período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM e da UFMA em ..... / ..... / ....., com o número do CAAE

São Luís-MA, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa

### APÊNDICE 3 – Instrumento de Coleta de Dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
 Programa de Pós-Graduação em Administração  
 Mestrado Acadêmico em Administração – MINTER  
 UFSM/UFMA  
 Linha de Pesquisa: Sistemas, Estruturas e Pessoas



Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo investigar a relação entre o modelo de gestão de pessoas *agency-community* com os tipos de vínculos comprometimento e entrenchamento organizacional dos servidores técnico-administrativos dos Centros de Ensino da UFMA e UFSM.

Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que os resultados encontrados serão apresentados na conclusão desta pesquisa. Não é necessária sua identificação!

Agradecemos antecipadamente sua valiosa colaboração!

Mestrando: Rogério Castro Destêrro e Silva

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vânia Medianeira Flores Costa.

#### Parte I - Dados de identificação

<b>CENTRO DE ATUAÇÃO:</b>			
1 <input type="checkbox"/> CCBS			
2 <input type="checkbox"/> CCET			
3 <input type="checkbox"/> CCS <sub>o</sub>			
4 <input type="checkbox"/> CCH			
<b>IDADE:</b>	<b>SEXO:</b>	<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>ESCOLARIDADE:</b>
9 <input type="checkbox"/> Até 25 anos	16 <input type="checkbox"/> Masc	18 <input type="checkbox"/> Solteiro	23 <input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto ou Ens.Fund.
10 <input type="checkbox"/> De 26 a 30	17 <input type="checkbox"/> Fem	19 <input type="checkbox"/> Casado	24 <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo ou Ens. Fund.
11 <input type="checkbox"/> De 31 a 35		20 <input type="checkbox"/> Viúvo	25 <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto ou Ens.Médio.
12 <input type="checkbox"/> De 36 a 40		21 <input type="checkbox"/> Divorciado	26 <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo ou Ens.Médio.
13 <input type="checkbox"/> De 41 a 45		22 <input type="checkbox"/> Outros	27 <input type="checkbox"/> Superior Incompleto
14 <input type="checkbox"/> De 46 a 50			28 <input type="checkbox"/> Superior Completo
15 <input type="checkbox"/> Acima de 50			29 <input type="checkbox"/> Pós-Graduado
<b>NÍVEL DE RENDA:</b>		<b>TEMPO DE SERVIÇO NA UFMA:</b>	
30 <input type="checkbox"/> Até 2 Salários Mínimos		36 <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos	
31 <input type="checkbox"/> De 3 a 7 Salários Mínimos		37 <input type="checkbox"/> De 4 a 8 anos	
32 <input type="checkbox"/> De 8 a 11 Salários Mínimos		38 <input type="checkbox"/> De 9 e 15 anos	
33 <input type="checkbox"/> De 11 a 15 Salários Mínimos		39 <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos	
34 <input type="checkbox"/> De 16 a 20 Salários Mínimos		40 <input type="checkbox"/> De 21 a 25 anos	
35 <input type="checkbox"/> Acima de 20 Salários Mínimos		41 <input type="checkbox"/> Acima de 25 anos	
<b>CARGO:</b>		<b>CARGO DE CHEFIA:</b>	
43 <input type="checkbox"/> Nível de Apoio		46 <input type="checkbox"/> Sim	
44 <input type="checkbox"/> Nível Médio		47 <input type="checkbox"/> Não	
45 <input type="checkbox"/> Nível Superior			

**Parte II – Seu vínculo com a Universidade – ECOA; ECOC; ECON; EBACO**  
**(SIQUEIRA, 2008, p. 78 – 80)**

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a escala de avaliação abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho	1	2	3	4	5
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro-me a essa Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar	1	2	3	4	5
3. Essa Instituição tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
4. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha Instituição	1	2	3	4	5
5. Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição onde trabalho	1	2	3	4	5
6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho	1	2	3	4	5
7. A Instituição onde trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho	1	2	3	4	5
8. Sinto os objetivos de minha Instituição como se fossem os meus	1	2	3	4	5
9. Eu realmente sinto os problemas dessa Instituição como se fossem meus	1	2	3	4	5
10. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa Instituição	1	2	3	4	5
11. Não abandono essa instituição devido às perdas que me prejudicariam	1	2	3	4	5
12. Deixar essa Instituição agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais	1	2	3	4	5
13. Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa Instituição agora	1	2	3	4	5
14. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar essa Instituição agora	1	2	3	4	5
15. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa Instituição	1	2	3	4	5
16. Seria muito custoso para mim trocar de Instituição	1	2	3	4	5
17. Para mim, os custos de deixar essa Instituição seriam maiores que os benefícios	1	2	3	4	5
18. Mantenho-me nessa Instituição porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra Instituição	1	2	3	4	5
19. Eu não deixaria essa Instituição agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	2	3	4	5
20. Sinto-me em dívida para com essa Instituição	1	2	3	4	5
21. Se eu recebesse uma oferta melhor de emprego, não seria correto deixar essa Instituição	1	2	3	4	5
22. Eu me sentiria culpado se deixasse essa Instituição agora	1	2	3	4	5
23. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar essa Instituição agora	1	2	3	4	5
24. Se eu fosse trabalhar em outra Instituição, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual	1	2	3	4	5
25. Se deixasse essa Instituição, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação	1	2	3	4	5

26. Se eu fosse trabalhar em outra Instituição, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa Instituição	1	2	3	4	5
27. Se eu fosse trabalhar em outra Instituição, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função	1	2	3	4	5
28. Se eu fosse trabalhar em outra Instituição, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa Instituição	1	2	3	4	5
29. Sair dessa Instituição significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos	1	2	3	4	5
30. Eu investi muito tempo no meu aprendizado dentro dessa Instituição para deixá-la agora.	1	2	3	4	5
31. Um dos motivos pelos quais não mudo de Instituição são os relacionamentos que já estabeleci com os colegas	1	2	3	4	5
32. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa Instituição	1	2	3	4	5
33. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa Instituição seria a falta de alternativas	1	2	3	4	5
34. Mantenho-me nessa Instituição porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra Instituição	1	2	3	4	5
35. Eu teria opções disponíveis se decidisse sair dessa Instituição	1	2	3	4	5
36. Mantenho-me nessa Instituição porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras Instituições	1	2	3	4	5
37. Com a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atraentes para mim em outras Instituições	1	2	3	4	5
38. Eu teria muitas opções de emprego se eu decidisse mudar de Instituição	1	2	3	4	5
39. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira	1	2	3	4	5
40. Sair dessa Instituição agora resultaria em perdas financeiras	1	2	3	4	5
41. Se eu deixasse essa Instituição, minha estabilidade seria ameaçada	1	2	3	4	5
42. Não seria fácil encontrar outra Instituição que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa	1	2	3	4	5
43. Os benefícios que recebo nessa Instituição seriam perdidos se eu saísse agora	1	2	3	4	5
44. Se eu fosse trabalhar em outra Instituição, eu deixaria de receber vários benefícios que essa Instituição oferece aos seus servidores (vale transporte, convênios médicos, etc.)	1	2	3	4	5
45. O que me prende a essa Instituição são os benefícios financeiros que ela me proporciona	1	2	3	4	5
46. Se eu fosse trabalhar em outra Instituição, eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje	1	2	3	4	5

**Parte III - Escala *agency-community* – EAC (SIQUEIRA 2008, p. 211-213)**

Para as afirmativas que seguem, indique o seu grau de concordância ou discordância, conforme a escala de avaliação abaixo, levando em consideração a relação com a sua chefia imediata:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

1. Estimular a cooperação entre os servidores	1	2	3	4	5
2. Recompensar diferencialmente o servidor pelo seu desempenho individual	1	2	3	4	5
3. Preocupar-se com o servidor em todas as suas dimensões	1	2	3	4	5
4. Oferecer oportunidades internas de crescimento na carreira (Função Gratificada, Progressão Funcional, etc.)	1	2	3	4	5
5. Estimular o trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens	1	2	3	4	5
6. Considerar que o vínculo com o setor pode ser rompido a qualquer momento	1	2	3	4	5
7. Oferecer suporte para a recolocação das pessoas que deixam o setor	1	2	3	4	5
8. Considerar natural que seus servidores protejam e defendam seus próprios interesses	1	2	3	4	5
9. Fortalecer o vínculo de comprometimento do servidor com a Instituição	1	2	3	4	5
10. Oferecer alto grau de liberdade para o servidor, permitindo que ele expresse sua forma peculiar de desempenhar o trabalho	1	2	3	4	5
11. Assegurar recursos para o bem estar pessoal e familiar do servidor	1	2	3	4	5
12. Enfatizar aqueles treinamentos voltados para o desempenho das tarefas do trabalho	1	2	3	4	5
13. Valorizar o servidor que trata o seu emprego como se fosse um negócio próprio (ex: FGs)	1	2	3	4	5
14. Preocupar-se em manter os seus servidores	1	2	3	4	5
15. Deixar para o servidor a responsabilidade por manter a sua empregabilidade	1	2	3	4	5
16. Favorecer a socialização que fortaleça a identificação do servidor com a cultura organizacional	1	2	3	4	5
17. Cumprir apenas as exigências legais por ocasião do término do contrato	1	2	3	4	5
18. Estimular a criação de redes interpessoais no seu local de trabalho	1	2	3	4	5
19. Desenvolver ações para melhorar o desempenho dos servidores	1	2	3	4	5
20. Estimular algum nível de motivação para melhorar o desempenho dos servidores	1	2	3	4	5
21. Valorizar o intercâmbio de experiências e aprendizagens entre os servidores	1	2	3	4	5
22. Recompensar, de modo diferenciado, os servidores com desempenho satisfatório	1	2	3	4	5
23. Estimular o suporte mútuo entre os servidores	1	2	3	4	5
24. Reconhecer que os servidores devem agir para afirmar os seus interesses pessoais	1	2	3	4	5
25. Estabelecer vínculos com o trabalhador que possam ser duradouros	1	2	3	4	5

<b>26. Nas ações de qualificação, priorizar o preparo para as tarefas a ele confiadas</b>	1	2	3	4	5
<b>27. Oferecer apoio para que as pessoas fortaleçam sua capacidade de responder às transformações no trabalho</b>	1	2	3	4	5
<b>28. Estimular a comunicação, ampliando as trocas de experiências e aprendizagens entre os servidores</b>	1	2	3	4	5
<b>29. Oferecer aos servidores oportunidades de construir competências necessárias para o desenvolvimento de carreiras futuras mesmo fora da Instituição</b>	1	2	3	4	5