

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Carla Ferreira Aguirre

**OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DOS PROFESSORES DE UMA
ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO NO INTERIOR DO RIO
GRANDE DO SUL**

Santana do Livramento, RS
2018

Carla Ferreira Aguirre

**Os Vínculos Organizacionais dos professores de uma escola pública de Ensino Médio
no interior do Rio Grande do Sul**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão
Pública (EaD), da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em 14 de dezembro de 2018:

Vania de Fatima Barros Estivalet
Professor(a), Dr(a). (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Marta Olivia Rovedder de Oliveira
Professor(a), Dra. (UFSM)
(Examinador)

Marcelo Trevisan
Professor(a), Dr(a). (UFSM)
(Examinador)

Santana do Livramento, RS
2018

OS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS DOS PROFESSORES DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO NO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL

Carla Ferreira Aguirre¹

Vania de Fátima B. Estivaleta²

THE ORGANIZATIONAL LINKS OF THE TEACHERS OF A PUBLIC MIDDLE SCHOOL IN RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

A educação sempre foi vista como a responsável pela formação dos cidadãos de um país ou estado. Essa educação pode ser interpretada como aquela passada de gerações em gerações ou a institucionalizada, transmitida pelas instituições educacionais. O que chama atenção é que muitas pessoas não percebem o que está por trás dos conteúdos e provas aplicadas diariamente em várias escolas. O estudo teve por finalidade investigar os vínculos organizacionais presentes nas escolas públicas do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, é interessante verificar o nível de vínculo organizacional presente entre os professores de uma escola pública de ensino médio. E para que tal objetivo fosse atingido, optou-se pela realização de um estudo de caso com um grupo de professores que viessem a promover a reflexão e percepção do vínculo predominante na escola. Doris Bolson, Pierre Wiel e Gean Tomazzoni são alguns dos autores que balizaram a pesquisa para que se percebesse a essência de cada vínculo e a relação deles frente à Gestão Pública. Portanto, o professor deve ser mais do que um membro da equipe, ele deve sentir-se parte do todo, somente assim conseguirá desenvolver o papel de incentivador e recriador de novos conhecimentos e responsável para garantir a qualidade de ensino.

Palavras-Chave: Educação. Vínculos Organizacionais. Perfil.

ABSTRACT

Education has always been seen as responsible for training citizens of a country or state. This education can be interpreted as that passed from generation to generation or institutionalized, transmitted by educational institutions. What draws attention is that many people do not realize what is behind the contents and tests applied daily in various schools. The purpose of this study was to investigate the organizational links present in public schools in the state of Rio Grande do Sul. For this, it is interesting to verify the level of organizational link present among the teachers of a public high school. And in order for this objective to be achieved, a case study was chosen with a group of teachers that would promote reflection and perception of the predominant link in the school. Doris Bolson, Pierre Wiel and Gean Tomazzoni are some of the authors who have researched the essence of each link and their relation to Public Management. Therefore, the teacher must be more than a member of the team, he should feel part of the whole, only in this way will be able to develop the role of incentivator and recoder of new knowledge and responsible to ensure the quality of teaching.

Keywords: Education. Organizational Links. Profile.

¹Aluna da Especialização em Gestão Pública – Polo Santana do Livramento – Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: karlynha.aguirre@gmail.com

²Professora orientadora – Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: vaniaestivaleta@ufsm.br

INTRODUÇÃO

A educação sempre foi vista como a responsável pela formação dos cidadãos de um país ou estado. Essa educação pode ser interpretada como aquela passada de gerações em gerações ou a institucionalizada, transmitida pelas instituições educacionais. O que chama atenção é que muitas pessoas não percebem o que está por trás dos conteúdos e provas aplicadas diariamente em várias escolas.

O professor de escola é uma figura importante no processo educacional, uma vez que organiza, sistematiza e orienta seus alunos a fim de que cheguem ao final do processo educativo com um resultado positivo: a promoção para uma etapa superior, o alcance de metas determinadas pelo sistema educacional e a complementação de preceitos e conhecimentos ora aprendidos fora das quatro paredes escolares.

Para a concretização do que foi citado acima se faz necessário elencar conceitos ligados ao nível de relação presente nas escolas, entenda-se como vínculo a existência (ou não) de uma aproximação entre os professores e de que maneira ele interfere na atuação e execução de um dos ofícios mais antigos e necessários para a formação pessoal e intelectual de qualquer sociedade.

Com base em Bolzan (2002) o ideal é que o profissional da educação possua um perfil holístico, ou seja, que consiga contemplar o domínio do saber (conhecimento específico) e o domínio do saber fazer (conhecimento prático). Assim se torna mais fácil estipular e fortalecer os vínculos existentes dentro da escola.

Nesse sentido, o “sentir-se” parte de um espaço educacional acaba sendo alvo de problemas que vão desde a falta de vontade de ir ao trabalho, ministrar aula ou participar de atividades escolares comuns. Já para outros vai mais além do que desempenhar o seu ofício, chegando, às vezes, partir para o lado pessoal e íntimo de muitos profissionais; que fazem da escola muito mais que um local de trabalho, estendem suas vidas privadas e compartilham angústias, alegrias e outros sentimentos em meio de planejamentos e diários.

Contudo, parece existir uma “visão mágica” sobre o papel do professor. Como se ele fosse o único responsável pelo sucesso ou fracasso de seus alunos e, conseqüentemente, de um sistema educacional geral. Sendo assim, o comprometimento demonstrado pelos professores de escolas precisa ser verificado para relacionar com os resultados obtidos nos diversos processos internos e externos à escola e de suma importância no campo educacional.

Portanto, identificar os vínculos existentes no corpo docente permitirá uma visão e ações mais sistêmicas no que tange a formações continuadas e a assertividade dos mesmos na transmissão dos conhecimentos necessários para uma leitura de mundo e de conceitos

elencados por trás de atividades corriqueiras dentro das salas de aula. Bronfenbrenner (1996) define que para existir uma relação, seja ela qualquer e onde aconteça, é necessário que uma pessoa, neste caso o professor, preste atenção às atividades de seus pares e/ou participe delas também. Sinta-se parte do espaço e consiga desfrutá-lo.

Desta forma, busca-se compreender o caso de uma escola pública localizada no interior do estado gaúcho, que como as demais escolas, também precisa traçar o perfil dos professores e constatar que níveis de vínculos estão presentes no espaço escolar, a fim de verificar, futuramente, a interferência dos mesmos nos indicadores de rendimento escolar, sendo esse um dos principais problemas enfrentados hoje pelas escolas estaduais pertencentes à 19ª Coordenadoria Regional de Educação.

Neste sentido, o problema central de pesquisa: concentrou-se no seguinte questionamento: **Como se configuram os vínculos dos professores que atuam em uma escola pública estadual localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul?**

Para ajudar a responder a pergunta de pesquisa elaborada, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

a) Objetivo Geral: Investigar como se configuram os vínculos dos professores que atuam em uma escola pública estadual do interior do estado do Rio Grande do Sul.

b) Objetivos Específicos:

- Mapear o perfil dos professores que atuam no educandário estudado.
- Identificar os vínculos existentes entre professores e a escola estudada.

O sistema educacional do estado do Rio Grande do Sul vem apresentado alguns problemas referentes ao rendimento escolar de seus alunos, o que acaba exigindo dos professores ações mais pró-ativas para a resolução da situação atual apresentada.

Remanejamento e escassez de capital humano, variáveis econômicas e sociais são alguns dos desafios elencados diariamente na mídia, fazendo com que se crie uma sensação de insatisfação de uma parcela da sociedade que espera das escolas qualidade de ensino.

Devido ao cenário encontrado no sistema público educacional gaúcho, é que esta pesquisa torna-se relevante, pois se espera com ela responder a um conjunto de questionamentos e incertezas sobre a verdadeira função do professor, de que forma ele está vinculado, ou não, para resolver os mais diversos problemas que acontecem dentro de uma sala de aula, atendendo as expectativas de seus alunos e encaminhando-os para a adaptação ao mercado de trabalho e a vida e sociedade.

Em termos práticos, espera-se que os resultados desta pesquisa possam servir de base para o processo de tomada de decisão dos gestores da rede estadual de ensino situada na

abrangência da 19ª Coordenadoria Regional de Educação do Rio Grande do Sul no que se refere aos vínculos organizacionais existentes nas escolas públicas gaúchas.

Em termos teóricos, este estudo aborda um tema pouco explorado no universo escolar gaúcho. Sendo assim, pretende-se aqui reunir um conjunto de informações e teorias que possam no futuro servir de base para outros estudos que venham explorar este mesmo assunto.

A pesquisa foi estruturada da seguinte forma, na seção inicial é abordada a introdução, que contém a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

A segunda seção engloba o referencial teórico, que consiste na apresentação dos objetivos e aspectos que relacionados aos vínculos existentes, ou não, nas escolas públicas estaduais; e qual é o vínculo predominante (ou não) na escola que foi alvo deste estudo.

Prosseguindo, a terceira aborda a metodologia do trabalho utilizada para pesquisa englobando a Caracterização da Pesquisa, Sujeitos pesquisados, Tipos e Coletas de Dados, Análise dos dados e Limitações do estudo.

Na quarta e última, são descritas as referências utilizadas para a realização das análises e discussões pertinentes ao tema, problemática e objetivos do estudo realizado em uma escola localizada no interior do estado gaúcho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se as teorias necessárias para a percepção e compreensão dos processos vivenciais presentes nas escolas públicas estaduais do interior do estado do Rio Grande do Sul. Apresentando-se os tipos de vínculos (comprometimento, consentimento e entrincheiramento) e suas diferentes nuances.

2.1 O COMPROMETIMENTO COMO VÍNCULO EM ESCOLAS PÚBLICAS

O sistema educacional, desde seus primórdios, desempenhava a função de socializar e repassar conhecimentos pertinentes à formação e conduta dos indivíduos capazes de apresentar um comportamento adequado aos modelos sociais vigentes. Colocando em seus espaços um grupo de pessoas que, às vezes, eram considerados os mais adequados para desempenhar a função de ensinar.

Contudo, poucas vezes foi colocado em questionamento até que ponto esse profissional sentia-se vinculado ao seu lugar de trabalho. Sem falar que essa presença teria, ou não, interferência no rendimento de seus colegas. Para Weil (2005) a produção das pessoas está intimamente ligada ao interesse demonstrado pelos mesmos em relação ao trabalho e os objetivos traçados individual ou coletivamente.

Após estas reflexões iniciais começa-se a esboçar um horizonte ligado e comprometido com os aspectos pedagógicos e administrativos dentro dos educandários. Isso devido o nível de colaboração dos atores participantes, ou até mesmo a imparcialidade dos mesmos. A divisão do trabalho, as transformações sociais ao longo da história e as demandas oriundas da escola e dos novos grupos sociais exigiram dos professores mudanças de atitude e de metodologia, o que impacta na visão e na ocupação de sua real função dentro da escola (BALSAN et al., 2016).

Sendo assim, estar ligado ao local de trabalho pode ser muito salutar, corroborando o que afirmam Ferraz e Siqueira (2006), em especial se o vínculo existente for o comprometimento. Para Felicetti e Morosini (2010), o que não pode se confundido com compromisso, uma vez que este se refere à ação propriamente dita (o fazer), já o comprometimento está em uma esfera muito superior (como fazer).

No entanto o divisor d'águas se dá a partir da diferenciação entre os três enfoques que o comprometimento organizacional assume. Mesmo parecendo semelhantes, cada um possui características e aplicabilidades distintas, indo ao encontro das diferentes nuances que uma escola apresenta quando se analisa os vínculos existentes entre professores e o local laboral.

Um ator que se encontra ligado ao lugar de trabalho por laços mais íntimos e que estes estão agindo nos processos de tomada de decisão, além de serem valorados muito mais dos que os feitos; temos um caso explícito de comprometimento afetivo (MEYER e ALLEN, 1997; BECKER, 1992).

Também denominado comportamento atitudinal, esse vínculo não pode ser definido apenas por sua natureza (atitudes), pois envolve outras estruturas (cognição e emoções), permitindo ao profissional distintas abordagens frente ao seu compromisso e comportamento “in loco” (PINHO, BASTOS, ROWE, 2015)

No contraponto depara-se com os profissionais que encaram a tarefa de “trabalhar” apenas como uma oportunidade de trocar experiências ou vantagens. Com a adoção de um modelo mais paternalista, o professor – alvo deste estudo - passa a adotar uma postura “egoísta”, refletindo nos educandários um novo fazer pedagógico, voltado para a pessoalidade. Confirmando o discurso de Medeiros, Albuquerque, Siqueira, Marques (2003), onde as obtenções de vantagens sobrevêm ao exercício laboral.

Por último, mas não tão importante, depara-se com o profissional que está engajado pelo aspecto burocrático e normativo na organização. Caracterizando o último enfoque do comportamento organizacional; o comportamento normativo.

Contudo, é no modelo normativo que se assume a postura mais democrática e participativa dentro da educação. Onde a exigência para o cumprimento dos princípios do trabalho é posta em prática através da união dos outros enfoques. Sendo que Wiener (1982) indica que essa postura normativa sugere um foco centrado nos controles normativos, quase burocrático, onde o vínculo ultrapassa o sentimental e as atitudes; indo até o resultado final. Levando assim a uma vinculação com a educação mais centrada não na qualidade e nos resultados obtidos pelos seus usuários (alunos) e sim atentos aos preceitos legais e normativos do sistema educacional.

Na sequência aborda-se o outro tipo de vínculo organizacional existente nas organizações: o entrincheiramento e suas características.

2.2 O ENTRINCHEIRAMENTO COMO VÍNCULO EM ESCOLAS PÚBLICAS

O entrincheiramento é outro conceito de comportamento organizacional. Um ramo do conhecimento que possui uma abordagem centrada na criação de vínculos com a organização por comodismos, medos e receios.

Carson e Bedeian (1994) conceituam entrincheiramento como sendo uma alternativa do funcionário em continuar desempenhando suas funções profissionais por falta de opções, ora por medo/receios, ora pela sensação/percepção de que suas decisões poderão acarretar consequências severas.

Para Rodrigues (2009) estar entrincheirado refere-se à manutenção e garantia de vantagens do indivíduo, mesmo que não seja de sua vontade. O tradicional “estar estabilizado” quando se fala em serviço público, em especial dentro do campo educacional, quando se encontram dentro das escolas “concurseiros” ao invés de professores.

Com os avanços e as mudanças ocorridas nos últimos anos dentro do cenário sócio-histórico brasileiro, os conceitos se confundem e assumem quase o mesmo papel frente ao pilar administrativo Comportamento Organizacional, o que se encontra em Blau (2001) onde mesmo existindo similaridades entre comprometimento e entrincheiramento, se defende a manutenção do último, pois o comprometimento apresenta sobreposições conceituais.

Portanto, o entrincheiramento é um dos tipos de vínculos que o indivíduo consegue se estabilizar e normatizar suas ações a fim de tentar se satisfazer. Fazendo, mesmo que implicitamente, uma postura regida pelos princípios legais e os descritos nos acordos que as organizações possuem (PEIXOTO, BASTOS, SOARES E LOBO, 2015).

Sendo assim, torna-se relevantes analisar a relação entre os vínculos que os professores possuem nas escolas e os indicadores de avaliação, uma vez que os índices obtidos pelos

alunos nesses questionários e provas também são validações para a gestão eficiente de metodologias e procedimentos que tentam atingir um resultado, no caso das escolas, o alcance dos níveis mínimos de rendimento escolar, conforme o que está presente no Decreto (federal) Nº 6.094, de 24 de abril de 2007 e no Decreto (estadual) Nº 45.300, de 30 de outubro de 2007.

A seguir apresenta-se outro tipo de vínculo existente: o consentimento organizacional e seus prismas distintos das já elencadas.

2.3 O CONSENTIMENTO COMO VÍNCULO EM ESCOLAS PÚBLICAS

Como é dever do Estado garantir a educação de seus concidadãos, cabe a uma personalidade física sondar, planejar e aplicar metodologias educativas a fim de chegar ao final de um processo com a aprovação da maioria dos alunos que frequentam as escolas presente em todo território nacional.

Neste caso entra em ação a figura do professor de escola, é ele que deve assegurar a prestação de um serviço educativo com qualidade e obedecendo aos princípios administrativos.

No momento em que um servidor público (professor) assume a vaga de “ensinante”, é preciso que ele se enquadre nos requisitos descritos na lei nº 10.576 de 1995. Então por que alguns não conseguem por em prática seu ofício de forma eficaz? A resposta talvez esteja na maneira em que se vincula ao local de trabalho, de acordo com que Peixoto, Bastos, Soares e Lobo (2015) abordam sobre consentimento organizacional:

A noção de uma adesão, aquiescência ou mesmo obediência àquilo que a organização espera do trabalhador é tomada, nessa proposta, como um tipo específico de vínculo, de natureza passiva, que se diferenciaria do comprometimento, agora entendido como um vínculo ativo, de natureza afetiva e fundada em uma efetiva identificação entre valores pessoais e organizacionais e que conduz a desempenhos e contribuições para além do papel prescrito pela organização.

A cultura organizacional instituída nos servidores públicos pode ser um dos empecilhos para que surjam *cases* de sucesso referente à vinculação mais eficaz ou que atenda as expectativas das organizações. Talvez pelo descuido ou não incentivo a formação específica de servidores, em especial professores de escolas. O que existe no estado gaúcho é um prévio conhecimento para a investidura no cargo professor e que não exige do candidato uma verificação de como ele se sente ou está dentro das escolas.

O que se coloca em cheque é a efetividade dos vínculos, como a eficácia do consentimento organizacional e qual é o impacto dele(s) na apropriação e na aplicação de metodologias no trabalho desenvolvido dentro das escolas públicas em uma cidade do interior gaúcho, uma vez que para atingir os índices elencados pelas avaliações de rendimento na

escola é necessário, além do conhecimento pedagógico, possuir uma relação laboral plausível a fim de ofertar um ensino com qualidade e dentro dos parâmetros legais vigentes.

As escolas, após o processo de democratização, começaram a gerir seus próprios processos (administrativos, pedagógicos). Partindo daí, o papel do professor passa a ser muito mais exigido e evidenciado. O que é demonstrado através da maneira com que ele encara a ida até a escola e como se dá o comportamento dentro deste recinto. Consentir, no sentido denotativo, refere-se a condescender; tolera; o que pode ser observado dentro das organizações, inclusive nas escolas. Fugindo do que Lelis (1996) acredita ser consentimento profissional:

Ele se constrói em processo na medida em que somos chamados a responder aos desafios e exigência para enfrentarmos os riscos inevitáveis do desconhecido, a capacidade de lidarmos com as diferenças, com o pluralismo de ideias e ações, a capacidade de assumirmos nossos preconceitos e o conservadorismo que existe em nós.

Já Almeida, Azevedo Junior e Aquino (2017) definem que:

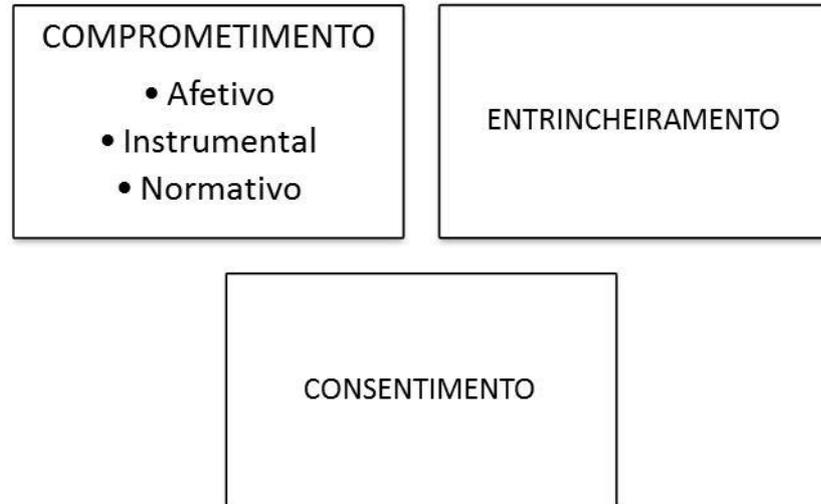
[...] o modelo para o consentimento organizacional com uma estrutura bi fatorial, onde o primeiro fator, denominado **obediência cega**, representaria um cumprimento automático da ordem de um superior, sem a mínima avaliação ou julgamento pelo subordinado, sendo um cumprimento mesmo quando o indivíduo apresenta discordância em relação ao que foi proposto. Já o segundo fator, denominado como **aceitação íntima**, se caracterizaria pela realização de tarefas, marcada pela concordância com as regras e normas estabelecidas pela organização acarretando em identificação e internalização das normas. **[grifo nosso]**

Desta forma, o professor escolar é responsabilizado e incumbido de aprender e aplicar conhecimentos sobre sua conduta, atuação profissional e outros processos intimamente ligados à manutenção de seu *status quo* na escola.

Portanto, quando um professor consegue se perceber no local de trabalho, está explícita sua apropriação de conceitos ligados ao comportamento organizacional. E para isso cabe a aplicação de um método de pesquisa qualitativo e descritivo. Onde análise das falas das entrevistadas é o caminho para a familiaridade com o tema e o universo a ser estudado.

Na Figura 1 é possível verificar os níveis de vínculo aplicados na escola-alvo deste trabalho. Além de ilustrar como eles se configuram de acordo com a bibliografia utilizada neste estudo.

Figura 1- Níveis de vínculos organizacional



Fonte: Elaborado pela autora

3 MÉTODO

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso realizado em uma escola pública estadual localizada no interior do Rio Grande do Sul, onde segundo Gil (2002, p.54) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. No método de estudo de caso, como não se pretende estabelecer generalizações ou conhecer precisamente as características de uma população, a análise de um ou de poucos casos são suficientes para proporcionar uma visão global do problema ou para identificar possíveis fatores que influenciam determinado fenômeno ou são por ele influenciados (YIN, 2010, p.20.)

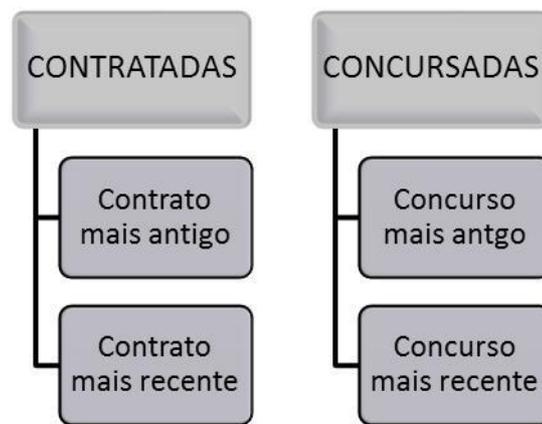
O estudo também se caracterizou por ser do tipo descritivo, sendo que os dados coletados foram analisados qualitativamente, permitindo uma familiaridade com o problema e com a temática explicitada (GIL, 2002, p.62).

Segundo a visão de Gil (2002, p.130) a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Ex.: pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição etc.

O público alvo desta pesquisa foram os profissionais (professores) que trabalham em um educandário, situado no município de Santana do Livramento. A escola possui trinta e dois (32) servidores no total, destes vinte e três (23) são professores, por conseguinte, dez (10) professores escolhidos por exercerem diferentes funções dentro da escola em diferentes períodos e tipos de vínculo empregatício; e que foram relevantes para o estudo uma vez que disponibilizaram informações importantes à pesquisa. Três contratadas e sete efetivas, porém optou-se por tempo de permanência na escola, as mais antigas e as recém-chegadas.

As análises foram dispostas por ordem de idade cronológica, caso os entrevistados tivessem a mesma idade, organizados por tempo de atuação na escola, uma forma mais didática para facilitar o entendimento daqueles que usufruírem desta escrita para puro deleite ou apreciação acadêmica. Também foram categorizados como P1, P2, P3,[...] até P10. Também se denominam assim a fim de preservar suas identidades e oferecer credibilidade à pesquisa.

Figura 2 – Critérios para escolha das entrevistas



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 2 explicita o critério de escolha dos sujeitos entrevistados. Escolhidos devido ao tipo de vínculo empregatício com a escola e o tempo de trabalho na mesma. Estes constituíram o estudo pelo fato de trabalharem e conviverem vinte ou quarenta horas semanais dentro da escola e vivenciarem, direta ou indiretamente, ações ligadas aos processos de avaliação e rendimento escolar, sendo que para Lück (2009, p. 22):

...o seu envolvimento no processo de gestão escolar se torna fundamental, mediante a participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola.

Após selecionar os sujeitos pesquisados, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio da aplicação de fichas, estruturadas, e posteriormente entrevistas, baseadas em perguntas abertas que foram guiadas a fim de obter respostas o mais próximo da realidade. Para Marconi e Lakatos (2003), a coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos que foram previamente pensados e elaborados e do uso de técnicas que foram escolhidas como ideais

para a pesquisa, com o objetivo de coletar os dados necessários. Ressalta-se, então, que a entrevista não se resume a uma simples conversa, é uma conversa orientada para recolher dados para a pesquisa.

Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), é desenvolvida com materiais já elaborados para aprofundamento do assunto, neste caso o pesquisador faz uso de livros, artigos, dissertações, teses e documentos encontrados na organização estudada.

Os dados foram coletados conforme as seguintes etapas:

- a) reunião de dados diante de revisão de bibliográfica
- b) aplicação de fichas e;
- b) entrevistas pessoais com os sujeitos que compuseram a pesquisa.

O processo de análise de dados, segundo Gil (2002), tem o objetivo de organizá-los de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema previamente proposto para investigação. Segundo esse mesmo autor a interpretação procura o sentido mais amplo das respostas que é feito através da interpretação e ligação dos conhecimentos obtidos anteriormente. Para este estudo, utilizou-se da Análise de Conteúdo, que para Bardin (1977), é conjunto de técnicas voltadas à análise do discurso dos indivíduos participantes da uma pesquisa.

Sendo assim, após execução das três etapas para tratamento dos dados (pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados), foi possível chegar à categorização presente no Figura 3.

Figura 3- Afirmativas aplicadas nas fichas do instrumento investigatório

COMPROMETIMENTO	ENTRINCHEIRAMENTO	CONSENTIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • PERFIL A • - SENTIR-SE FELIZ POR DEDICAR O RESTO DA CARREIRA A ESTA ESCOLA; • - TER INTERESSE PELO DESTINO DA ESCOLA; • - IDENTIFICAR-SE COM OS VALORES DA ESCOLA; • - ASSUMIR OS OBJETIVOS DA ESCOLA COMO SE FOSSE SEUS; • - SENTIR A ESCOLA COMO SE FOSSE SUA; • - CONSIDERAR A ESCOLA COMO SENDO A MELHOR DE TODAS PARA SE TRABALHAR; • - SENTIR-SE VINCULADO EMOCIONALMENTE À ESCOLA; • - SENTIR ORGULHO DE FAZER PARTE DA ESCOLA; • - GOSTAR DA ESCOLA PELAS OPORTUNIDADES QUE TEM DE CRESCIMENTO NO TRABALHO; • - VIVENCIAR OS PROBLEMAS DA ESCOLA COMO SE FOSSEM OS SEUS PRÓPRIOS PROBLEMAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • PERFIL B • - CONTINUA NA ESCOLA PORQUE JÁ INVESTIU MUITO TEMPO NESTA; • - PERMANECE NA ESCOLA PELA ESCASSEZ DE OPORTUNIDADES DE EMPREGO QUE HÁ FORA DESTA; • - CONTINUA NA ESCOLA PORQUE OS CUSTOS ASSOCIADOS À SAÍDA SÃO MAIORES QUE OS BENEFÍCIOS; • - SAIR DA ESCOLA AMEAÇA A ESTABILIDADE CONSEGUIDA; • - PERMANECE NA ESCOLA PORQUE A IDADE DIFICULTA CONSEGUIR NOVO EMPREGO; • - SAIR DA ESCOLA RESULTA EM INUTILIZAR MUITOS TREINAMENTOS RECEBIDOS; • - DESLIGAR-SE DESTA ESCOLA SIGNIFICA TER QUE SE ADAPTAR A UM NOVO CONTEXTO; • MUDAR DE ESCOLA IMPLICA NA PERDA DA REDE DE RELACIONAMENTO; • - DEIXAR A ESCOLA SIGNIFICA PERDER A ESTABILIDADE JÁ ADQUIRIDA NO EMPREGO; • - PERMANECE NA ESCOLA PORQUE O SEU PERFIL PROFISSIONAL DIFICULTA A INSERÇÃO EM UMA NOVA ORGANIZAÇÃO. 	<ul style="list-style-type: none"> • PERFIL C • - ACEITAR NORMAS PARA NÃO SER DIFERENTE; • - OBEDECER A REGRAS PARA NÃO PERDER O EMPREGO; • - OBEDECER SEM BUSCAR SABER PARA QUE SERVE; • - CUMPRIR O QUE O DIRETOR/GESTOR MANDA; • - OBEDECER MESMO SEM ESTAR CONVENCIDO; • - CUMPRIR NORMAS MESMO SEM CONCORDAR; • - ACEITAR ORDEM PORQUE O DIRETOR/GESTOR SABE O QUE TEM QUE SER FEITO; • - O DIRETOR/GESTOR DEVE TER O PODER DE DECISÃO; • - CUMPRIR ORDENS PORQUE A PALAVRA FINAL É DO DIRETOR/GESTOR; • - ACEITAR NORMAS MESMO QUE PENSE DIFERENTE.

Fonte: elaborada pela autora

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se, analisam-se e discutem-se os dados coletados junto aos professores que atuam em uma escola, pública, de ensino médio localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul.

A Escola “X” tem possui trinta e seis (36) anos de fundação, atendendo um universo de duzentos e cinquenta (250) alunos divididos entre Ensino Fundamental e Ensino Médio. Está situada em um bairro de classe média baixa e alguns casos de famílias em situação de vulnerabilidade social.

Dos dez (10) respondentes, todas eram mulheres, com idades que variam dos trinta (30) aos sessenta (60) anos e que exercem diferentes funções dentro da escola em diferentes períodos e tipos de vínculos empregatícios distintos: efetivas via concursos públicos e contratados, emergencialmente, por tempo indeterminado. A maioria tem de especialização ligada à área educacional: psicopedagogia, gestão escolar e especializações específicas das linguagens e da matemática. Além de estarem na escola a menos de um ano (caso das contratadas) e com mais de dez (10) anos no mesmo educandário.

4.1 O COMPROMETIMENTO COM VÍNCULO ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO INTERIOR GAÚCHO

Com relação ao nível de comprometimento organizacional, a maioria das entrevistadas foram categóricas ao se enquadrar dentro do vínculo comprometimento, porém com um viés conflitante. Uma vez que as professoras não concordaram com a maioria das afirmativas das fichas do perfil A³, contudo acreditam estar mais próxima dele.

Acredito na maioria das afirmações deste (perfil A), mas não vivencio os problemas da escola como se fossem meus. (P2)

A professora P2 é efetiva, tem trinta e nove anos (39), possui formação, superior em Letras e especialização. Possui mais de onze (11) anos de carreira e tem experiência com anos finais e ensino médio. Inclusive já ofertou a seus alunos simulados voltados as avaliações externas aplicadas na escola, da qual faz parte a mais de dez (10) anos.

A professora P6 possui formação em matemática e especialização em TIC's na educação e esta há quinze (15) anos no serviço público e na escola, possuindo então uma visão mais ampla sobre as mudanças da educação e o processo de avaliação adotado pelo sistema educacional nos últimos anos. Também se enquadrou no perfil A, no entanto suas

³ Perfil A: corresponde ao vínculo do comprometimento organizacional.

respostas e percepções foram muito próximas do perfil B⁴, devido o tempo de exercício na escola.

A escola para mim é muito boa. Faz um bom tempo que trabalho e ela é diferente da outra. (P6)

A entrevistada P1, que atua a menos de um ano na escola, contratada temporariamente para os anos iniciais, esboçou durante a entrevista uma confusão durante a aplicação das fichas, acreditando que todas seriam a mesma coisa e creditando isso a falta de conhecimento e despreparo das instituições de ensino superior ao trabalhar questões mais didáticas do que técnicas.

Se as faculdades investissem de verdade na educação superior não teríamos tantas notas baixas nas avaliações externas [...] o que acaba chegando até a escola e estourando no professor que é só uma das pontas [...] (P1)

Retomando sobre o comprometimento como vínculo organizacional e associado ao espaço escolar, ambos não podem ser dissociados, já que o “sentir-se bem” dentro do ambiente de trabalho é de suma importância para a obtenção de bons resultados.

A três falas confirmam o pensamento de Tomazzoni (2017) onde os bons resultados podem ser traduzidos como sinais de satisfação e orgulho. Pois há uma necessidade de apropriar e responsabilizar os atores educacionais para assegurar as funções da escola, fazendo com que o professor se destaque ou fracasse devido à falta de cuidado ou comprometimento com metodologias que envolvem a educação como um todo. Inclusive nas avaliações aplicadas pelo governo estadual (SAERS) e federal (ENEM, ANA, SAEB).

4.2 O ENTRICHEIRAMENTO COMO VÍNCULO ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO INTERIOR GAÚCHO

A escola alvo deste estudo possui uma equipe de professores formada por vinte e um professores, a maioria mulheres, com ensino superior completo e uma boa parte com especialização Lato Sensu. Tal designação se dá conforme o que está previsto no Estatuto e Plano de Carreira do Magistério Público do Rio Grande do Sul do estado do Rio Grande do Sul, Lei Nº 6.672, de 22 de abril de 1974, que indica os passos provimento do quadro do magistério das escolas estaduais, em especial os artigos 10, 14 e 17.

O que chama a atenção é que as pesquisadas, durante a aplicação dos instrumentos de pesquisa, sempre se referiram à escola com respeito e certa ternura. Dando indícios de que o

⁴ Perfil B: corresponde ao vínculo do entrincheiramento organizacional.

educandário propicia situações e ambientes favoráveis ao bom relacionamento e convívio dos atores sociais envolvidos na atividade-fim: o processo educativo.

Mesmo assim encontraram-se pensamentos divergentes sobre em que níveis encontram os objetos da pesquisa. Isso devido à jornada de trabalho de algumas entrevistadas (20 horas semanais) que nem sempre estão na escola por necessitarem trabalhar em outras instituições.

Me encontro numa zona de conforto. Pode ser por estar no mesmo bairro e colegas de muito tempo (P10)

A escola é boa, sem falar que as colegas conhecem os guris e podem me avisar de qualquer coisa. (P5)

As duas entrevistadas já tem mais de quinze anos no serviço público e mais de dez anos de atuação na escola que foi alvo do estudo de caso. Sujeitos com essas características permitem ao pesquisador uma maior proximidade e resolutividade dos objetivos propostos, neste caso traçar o perfil B.

Portanto, o critério zoneamento e a jornada de trabalho dividida podem interferir e levar ao enquadramento no construto entrincheiramento. Isso devido, ora pela necessidade de que se tenha “porto-seguro”, ora pela organização das vidas dos colaboradores, que se acomodam e compartilham certa responsabilidade com a organização.

Indo ao encontro das falas de Carson e Bedeian (1994) sobre o “fantasma” que ronda o imaginário do colaborador que tem receio ou medo de se aventurar; acabando entrincheirado na organização. Mais numa ação de defesa do que ataque e chance de aproveitar novas oportunidades.

4.3 O CONSENTIMENTO COMO VÍNCULO ORGANIZACIONAL EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO INTERIOR GAÚCHO

No sentido denotativo, um dos significados dado ao termo consentimento é:

SM; 1 Ato ou efeito de consentir; permissão, licença. 2 Decisão favorável quanto a solicitação ou pedido; aprovação, anuência, aquiescência. 3 Tolerância, condescendência. 4 Concordância de ideias, unanimidade de opiniões, acordo das partes envolvidas (em projeto, objetivo, decisões etc.). (MICHAELIS, 2018)

É com a definição presente no dicionário Michaelis se inicia a análise sobre a existência do consentimento dentro das organizações escolares. Por ser um lugar onde várias pessoas circulam e estabelecem vínculos, a escola chama a atenção pelas peculiaridades que esboça perante os demais arranjos sociais que compõem a sociedade, uma vez que permite (ou

deveria permitir) um comprometimento e uma postura ímpar por parte dos atores que trabalham nos educandários.

Para isso foi importante saber se o construto consentimento está presente entre professores que atuam na escola alvo deste estudo e sobre o nível de interferência do vínculo no rendimento pedagógico dos educandos.

Após aplicação das fichas e do instrumento de pesquisa, foi possível perceber que o perfil C⁵ foi o segundo vínculo mais presente dentro da escola. Os entrevistados concordam que é imprescindível, por parte do professor, um comportamento idôneo e que deixe claro as suas atribuições e funções de todos que dividem o espaço escolar. Tendo entendimento que é necessário “não quebrar regras” ou agir de forma insubordinada. Ou seja, respeitando as decisões do superior (diretor, supervisor, mantenedora oficial) mesmo que não concorde.

Ordens são dadas e devem ser cumpridas. Estou para seguir o que foi ordenado. (P4)

Se a equipe pediu...se faz. Sempre se conversa mas a palavra final é da equipe. (P8)

A entrevistada P3, que está no serviço público há mais de 06 anos, deixou claro durante aplicação do instrumento investigatório a importância da presença de uma hierarquia para a organização escolar. Isso inferindo sua insegurança, talvez, pelo o vínculo empregatício (contrato temporário) que anualmente está ameaçado e caso de substituições ou enxugamento da máquina pública. O que infelizmente interfere na busca das melhorias e na realização de intervenções necessária em busca da qualidade de ensino, consequentemente nos indicadores de rendimento escolar.

A profissional P8 está há mais de vinte anos no magistério público e há mais de seis anos na escola pesquisada, também “encontra-se” consentida. Visto que vivencia experiências distintas no exercício do magistério, circulando no público e no privado, podendo fazer comparações interessante e não vivenciadas na educação pública.

Lá é ordem dada e cumprida. Aqui tem mais flexibilidade. Eu gosto dos dois, mas é bem diferente. (P8)

Na fala acima podemos inferir sobre a visão que algumas educadoras têm sobre o profissional que atua no ensino público em relação ao privado. Um vertente a ser estudada *a posteriori* a fim de que se compare como os vínculos se estabelecem nos diferentes sistemas de ensino. Na escola estudada se percebe, por meio das fala dos entrevistados, que a equipe

⁵ Perfil C: corresponde ao vínculo do consentimento organizacional.

diretiva atual demonstra ser acolhedora e aberta ao diálogo, situações propícias para a existência dos perfis A e C, contudo os conhecimentos legal necessários e adequados na aplicação de conceitos de gestão pública na prática administrativa levam a presença do consentimento como vínculo.

Almeida, Azevedo Junior e Aquino (2017) abordam sobre o construto consentimento trazendo à tona que ele não precisa ser imposto ou doutrinador, mas sim aceito e entendido pelos professores e equipe diretiva como uma das facetas da política escolar.

Nesta perspectiva, faz-se importante estimular a formação continuada dos professores e gestores escolares, haja vista que eles estão “na linha de frente” no que tange a aplicação e sucesso pedagógico dentro do espaço escolar. Portanto, conhecer e identificar os vínculos organizacionais presentes no grupo de profissionais permite oferecer subsídios para garantir a qualidade de ensino no estado e no país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste trabalho que teve como objetivo investigar como se configuram os vínculos dos professores que atuam em uma escola pública estadual do interior do estado do Rio Grande do Sul foi alcançado.

Por meio do levantamento de dados primários e secundários, foi possível investigar e constatar os vínculos organizacionais mais latentes e traçar qual vínculo predomina no educandário.

A população e o universo utilizados para a aplicação deste estudo se encontra bem informada no que se espera para uma boa avaliação escolar. Através das dez profissionais se verificou que, de forma quase unânime, a presença do construto comprometimento. Isso devido ao ambiente e apoio dos membros que compõem o grupo gestor do educandário.

Contudo, algumas entrevistadas encontram-se em uma linha bem tênue entre comprometimento e entrincheiramento, devido a certos conceitos e visões que trazem devido suas experiências profissionais.

A análise das respostas do questionário trouxe à tona, que o sentimento de pertencimento aparece nos professores da escola. Por ser uma terminologia diferente e desconhecida dos educadores, a construção dos vínculos acaba sendo interpretados de forma equivocada, como imposição da administração escolar e demonstrando comportamentos diferentes, mas adaptáveis ao ambiente.

Espaços de diálogo e escuta com todos os segmentos surgem como um recurso a mais na práxis pedagógica. Compartilhando e não deixando sozinho o professor ou a equipe gestora quando os resultados de avaliações externas comprometem o andamento pedagógico da escola.

Enfim, estudar os vínculos organizacionais proporciona novos olhares sobre a responsabilidade no que diz respeito à formação de cidadãos críticos e capazes de dialogar dentro e fora da escola, uma vez que o profissional que está inserido e engajado consegue criar uma atmosfera positiva para si e para os demais. Então dar continuidade a estudos sobre essa temática agrega valor e cria subsídios para estudos acadêmicos que venham a ser desenvolvidos *a posteriori*.

A gestão pública é uma área que permeia muitos caminhos e conquista alguns adeptos que tem uma propensão por pesquisas, estudo e desafios, inclusive os ligados à educação. Seria de suma relevância continuar os estudos sobre vínculos e os indicadores obtidos através das avaliações externas (ANA, SAEB, SAERS, OBMEP...).

Como limitações, a divisão da carga horária entre vários educandários e a falta de conhecimento sobre assuntos ligados à Gestão Pública dificultam a pesquisa e o aprofundamento teórico de ensaios acadêmicos, uma vez que a relação de vínculos organizacionais pode levar a outros nuances ligados à avaliação e metodologia, construção do currículo escolar e da própria gestão escolar.

Portanto, o professor de escola não é o que cuida dos alunos apenas, pelo contrário ele é o agente transformador de cenários e de personagens dentro das escolas. O profissional que consegue ver a frente e estimular a procura de caminhos e estratégias que busquem a execução correta das políticas públicas educacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.A.P., AZEVEDO JUNIOR, J., AQUINO, L.Q.A. **Comprometimento, consentimento e entrincheiramento organizacional: vínculo entre colaborador e organização.** Revista Amazônia Science & Health. 2017

BALSAN, L. A. G. *et al.* Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 143-164, abr. 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p143/31557>. Acesso em: 25out. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Martins Fontes, 1977. 118 p.

- BECKER, T.E. **Foci and bases of commitment**: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Becker14/publication/246208329_Foci_and_Bases_of_Commitment_Are_They_Distinctions_Worth_Making/links/5639357108ae4624b75efdb1/Foci-and-Bases-of-Commitment-Are-They-Distinctions-Worth-Making.pdf. Acesso em: 20 out. 2018.
- BLAU, G. **On assessing the construct validity of two multidimensional constructs**: occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, v.11, n.3, p.279-298, Fall 2001.
- BOLZAN, D. P. V. **Formação de professores**: compartilhando e reconstruindo conhecimentos. Porto Alegre: Mediação, 2002. 168 p.
- BRASIL. Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Compromisso Todos pela Educação. **Diário Oficial da União**. Brasília. 2007
- BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano**: experimentos naturais e planejados. 2ª reimpressão. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002. 267 p.
- CARSON, K. D., e BEDEIAN, A. G. **Career Corommitment**: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties *Journal of Vocational Behavior*, ISSN: 0001-879, Page: 237-262. 1994. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879184710177>. Acesso em: 20 out. 2018.
- FELICETTI, V. L.; MOROSINI, M. C. **Do compromisso ao comprometimento...** Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. especial 2, p. 23-44, 2010. Editora UFPR. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/nspe2/02.pdf>. Acesso em: 25out. 2018.
- FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem estar no trabalho**: estudo com uma amostra de professores. Trabalho apresentado no IV GIBEST Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.
- GIL, A.Cs. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002, 176 p.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2003. 310 p.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positiva, 2009. 144 p.
- LELIS, I. A. **A prática do educador**: comprometimento e prazer. São Paulo. 1996. Disponível em: <http://base.d-p-h.info/pt/fiches/premierdph/fiche-premierdph-3631.html>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- MEDEIROS, C. A. F. *et al* . **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 7, n. 4, p. 187-209, Dec. 2003 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522003000400010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 set.2018.

MEYER, J. P., e ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1466934](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1466934). Acesso em: 13 set. 2018.

MICHAELIS, Henriette. **Michaelis Escolar Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2018. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 25 set. 2018.

PEIXOTO, A. L. A. *et al*. **Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos**. Psico-USF, Itatiba, v. 20, n. 1, p. 51-61, abr. 2015. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712015000100006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 05 ago. 2018.

PINHO, A. P. M., BASTOS, A. V. B., ROWE, D. E. O. **Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores**. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, 3ª Especial, art. 3, pp. 288-304, Outubro 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/>. Acesso em: 13 set. 2018.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 6.672, de 22 de abril de 1974. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Estatuto e Plano de Carreira do Magistério Público do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://cpers.com.br/estatuto-e-plano-de-carreira-do-magisterio-publico-do-rio-grande-do-sul/>. Acesso em: 13 set. 2018

Lei n. 10.576, de 14 de novembro de 1995. **Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências**. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=11775&hTexto=&Hid_IDNorma=11775. Acesso em: 13 set. 2018.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SAERS – 2016. **Revista do professor: Alfabetização**. Juiz de Fora: UFJF, CAEd, 2016. 71 p.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SAERS – 2016. **Revista do professor: Língua Portuguesa**. Juiz de Fora: UFJF, CAEd, 2016. 71 p.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. SAERS – 2016. **Revista do professor: Matemática**. Juiz de Fora: UFJF, CAEd, 2016. 71 p.

RODRIGUES, A.C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: O percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Salvador. [Dissertação de mestrado]. Universidade Federal da Bahia; 2009. Disponível em: https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/ana_carolina_rodrigues.pdf. Acesso em: 14 ago. 2018.

TOMAZZONI, G.C. **Vínculos de Comprometimento, Entincheiramento e Consentimento do Indivíduo com a Organização: Explorando seus Antecedentes e Consequentes**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria. Pós-Graduação em Administração, RS, 2017.

WIEL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 245 p.

WIENER, Y. **Commitment in organizations: a normative view**. *Academy of Management Review*, 1982. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257334>. Acesso em: 18set. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.